



IMPACTO DE LA APERTURA DE MCDONALD'S EN CARTAGENA DE
INDIAS D. T. Y C.

Gonzalez Puello, Nelly Isabel
Romero Villamil, Sandra Margarita

Orlando de Río
Director

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2004

INTRODUCCION

El gusto por la comida rápida ha crecido vertiginosamente en los últimos años y Colombia no es ajena a esta tendencia. Desde la apertura en la ciudad de Bogotá del primer McDonald's en el año 1995, los colombianos han sido fieles consumidores, y hoy día la multinacional cuenta con más de 50 puntos de venta alrededor del país. El servicio rápido y con orientación a la familia, la limpieza y el valor han sido responsables de gran parte del éxito de McDonald's en Colombia. Las especificaciones de McDonald's concernientes a la calidad de los alimentos, la Tecnología de los equipos, la mercadotecnia y los programas de capacitación, los sistemas de operación, las técnicas de selección de las ubicaciones y los sistemas de abastecimientos están considerados como estándares de la industria en todo el mundo. Las prioridades estratégicas de la compañía son lograr un crecimiento continuo, proporcionar al cliente una atención especial, continuar como un productor eficiente y de calidad, ofrecer un valor elevado y productos de sabor agradable y una mercadotecnia efectiva del nombre de McDonald's en una escala global.

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el impacto de la apertura de la multinacional McDonald's en Cartagena de Indias. El informe incluye para tal efecto un análisis del negocio de las franquicias, una descripción de los competidores y de su perfil competitivo, estudios de segmentación, análisis de cadena y sistema de valor e implementación de estrategias genéricas y operativas.

Se realizará un análisis de los competidores y su perfil, proponiendo estrategias genéricas, buscando ventajas competitivas en el análisis de la cadena de valor y oportunidades y amenazas en el análisis F.O.D.A.

1. DISEÑO DEL TRABAJO

1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Cartagena de Indias, ciudad Turística por excelencia, esta abriendo sus puertas y llamando la atención de los inversionistas nacionales y extranjeros, mostrando un mercado no explotado en algunos sectores, ofreciendo oportunidades de inversión y de esta manera generando empleo y mejorando la calidad de vida de los Cartageneros.

En este análisis vamos a mostrar como se organiza y surge McDonald's en Cartagena, en que consiste dicha franquicia, proyección en el mercado y acogida entre los consumidores, factores de suma importancia dentro de la investigación y así conocer el impacto que ha tenido en la ciudad la apertura de una de las marcas mas reconocidas en el mundo y lo que esto puede influir para que nuevos capitales decidan invertir y trabajar por la ciudad.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GENERAL

Conocer a fondo el negocio de las Franquicias de McDonald's, y de esta manera entender porqué vieron en Cartagena una oportunidad de inversión la cual un numero significativo de nuevos empleos y ha sobrepasado las expectativas de la Corporación McDonald's Colombia.

1.2.2 ESPECIFICOS

1. Conocer a fondo los diferentes tipos de franquicias y los requisitos que exige para ser un franquiciante, la Corporación McDonald's Colombia.
2. Explicar el surgimiento de McDonald's a nivel mundial y su posicionamiento actual.
3. Saber como entró McDonald's a Colombia y cual ha sido su desarrollo desde entonces.
4. Entender como llego y como fue el proceso de apertura de McDonald's San Martín.
5. Analizar los aspectos positivos que ha traído consigo la apertura de esta nueva empresa en la ciudad y estudiar la acogida de los consumidores tanto Cartageneros como del resto del país y extranjeros que ha obtenido McDonald's del mercado de Cartagena de Indias.
6. Exponer las expectativas en cuanto a proyección en el mercado que tiene McDonald's del mercado de Cartagena de Indias y especificar los aspectos del mundo y cuales son sus planes para posicionarse en el mercado Cartagenero.

1.3 JUSTIFICACION

McDonald's en Colombia atiende aproximadamente a cincuenta mil colombianos cada día, eso es algo así como el 0.1% de la población Colombiana. McDonald's Colombia y sus franquiciantes emplean aproximadamente a 1.000 Colombianos de Costa a costa, incluyendo empleados de restaurantes, gerentes, asistentes y empleados en las oficinas principales de Bogotá. Para suplir sus necesidades McDonald's Colombia posee una red de mas de 200 proveedores locales, actualmente el 56% de sus productos son obtenidos localmente. Después de ver estas cifras nos parece de suma importancia entender de que se trata este negocio a fondo, en que consisten sus tan nombradas franquicias, las proyecciones del mercado que tienen y por ultimo analizar el impacto que trajo consigo en cuanto a generación de empleo y satisfacción de necesidades del mercado local y

turístico en la ciudad, y así comprender si Cartagena podría seguir atrayendo aun mas a inversionistas nacionales y extranjeros. Para determinar si el mercado local y del turismo necesitaban de este tipo de Empresa.

1.4 METODOLOGIA DE TRABAJO

El estudio de esta investigación es de tipo Descriptivo.

La obtención de información se realizara visitando las paginas web de McDonald`s y haciendo visitas al restaurante y a los kioscos de venta de postres. Ademas contamos con información interna de la empresa en cuanto a ventas reales y proyectadas, ya que uno de los integrantes del grupo forma parte dell equipo de gerencia de McDonald´s.

1.5 LOGROS ESPERADOS

Cumplir con los objetivos estipulados y elaborar un documento que contiene elementos que contribuyen a mejorar la percepción de una ciudad abierta a la inversion de capital extranjero.

2. CONCEPTUALIZACION DE FRANQUICIA Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE

UNA EMPRESA MULTINACIONAL.

2.1 CONCEPTO

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remota al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días.¹

Las franquicias son un fenómeno mundial porque han cambiado la forma de hacer negocios en el mundo, por ello, nuestro país está entrando decididamente a explotar este novedoso concepto de negocios. Este fenómeno ha sido impulsado por la existencia de empresarios audaces (Franquiciadores) que han visto en la franquicia la mejor oportunidad de expandir el mercado de sus empresas, minimizando la probabilidad de quiebra de sus empresas (franquiciados).

¹ El libro de las Franquicias. Jose Joaquin Flechoso. 1 edición. 1997.

La franquicia configura un matrimonio casi perfecto entre las partes, pues, al existir intereses comunes, éstas deciden poner todo su empeño para lograr el éxito de su operación comercial.

La franquicia constituye un formato de negocios, dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (Franquiciante o Franquiciador) vende a otra (Franquiciado o Franquicitario) por un tiempo determinado, el derecho de usar la marca o nombre comercial, transmitiéndole a si mismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes, a cambio de contraprestaciones previamente acordadas.

La franquicia es un fenómeno que consiste en entregar el "Know How' o secreto profesional de una empresa exitosa para ser explotado en otras regiones o países, siguiendo el mismo esquema operativo y administrativo de funcionamiento y en especial utilizando el nombre de la empresa que otorga la franquicia. La relación de franquicia está regulada por un contrato entre las partes cuyo plazo debe ser suficiente para que el franquiciado recupere el valor de su inversión y acreciente sus ganancias.

2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Franquicia: La franquicia es un fenómeno que consiste en entregar el "Know How' o secreto profesional de una empresa exitosa para ser explotado en otras regiones o países, siguiendo el mismo esquema operativo y administrativo de funcionamiento y en especial utilizando el nombre de la empresa que otorga la franquicia. La relación de

franquicia está regulada por un contrato entre las partes cuyo plazo debe ser suficiente para que el franquiciado recupere el valor de su inversión y acreciente sus ganancias. El objeto de una franquicia es minimizar el riesgo o la pérdida de la inversión de quien desea tener un negocio propio. Para que una franquicia tenga el éxito esperado, el franquiciado debe seguir las indicaciones del franquiciador, sin cambiar absolutamente nada, ni color de logotipo, ni los procesos operativos y administrativos. Al adquirir una franquicia, se tiene la misma posibilidad de crecimiento y de éxito de la empresa que otorga la franquicia, lo que disminuye el riesgo.

Franquiciador: Quien posee y es dueño de una determinada marca y tecnología.

Franquiciado: Empresa independiente que adquiere los derechos para explotar la marca y comercializar los productos o servicios.

Subfranquiciador: Es un franquiciado a quien se le ha autorizado para operar, vender o negociar independientemente franquicias individuales dentro de una amplia región exclusiva, normalmente no opera unidades, excepto la de exhibición.

Derecho de entrada (Franchise Fee): Pago único que el franquiciado hace al franquiciador por el uso de la marca al momento de la firma del contrato.

Regalía o Royalty: Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

Derecho de publicidad: Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

Know How: Secreto técnico que el franquiciador comparte con el franquiciado, que lo diferencia de la competencia.

Derecho de marca: Pago que hace el franquiciado por derecho de marcas, logos, rótulos, colores e imagen corporativa.

Fondo de publicidad: Pago mensual sobre las ventas brutas que debe pagar el franquiciado para hacer publicidad corporativa.

Contrato de franquicia: Relación contractual que establece los derechos y deberes entre las partes.

2.3 CLASES DE FRANQUICIAS

Se realizará una clasificación de los diferentes tipos de franquicia, esta se realizará de acuerdo con sus rasgos y características. Así las cosas, según el sector de actividades al que pertenece el franquiciador y de acuerdo a su apariencia formal se distinguen los siguientes tipos:

2.3.1 Franquicia de producción. En este tipo, el franquiciador como productor y propietario de la marca y el Know-how otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. (Dentro de esta categoría encontramos las siguientes compañías:

Levis Center, General Motors, Coca-Cola, y la Lainiere de Roubaix con las lanas Pingouin.)

2.3.2 Franquicia de Distribución. Dentro de este tipo, el franquiciador actúa como un seleccionador de productos, que son fabricados por otras empresas, se caracteriza por el establecimiento de una, central de compras, cuyo objeto principal es distribuir un surtido seleccionado de productos a través de una red de puntos homogéneos de venta. Por lo tanto en este tipo es esencial contar con un estilo de tiendas homogéneo, y una política comercial común para vender la misma clase de bienes en cada tienda.

Se distinguen tres modalidades de franquicia de distribución las cuales son:

2.3.2.1 Franquicia de Producto y Marca. En la que el franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.

2.3.2.2 Franquicia de Formato de Negocio. En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el mas mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).

2.3.2.3 Franquicia por Conversión. Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

2.3.3 Franquicia de Servicios. Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador.

Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de hoteles Howard Johnsrison, Holliday Inn, y comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

2.3.4 Franquicia Industrial. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología adquirida.

2.3.5 Franquicia-Corner". Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciador. En Colombia, podemos citar como ejemplo el caso de las tiendas por departamentos tales como Iserra y Casa Grajales.

2.3.6 Plurifranquicias. El franquiciado gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de venta de distintas cadenas de franquicias.

2.3.7 Multifranquicia. El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

2.3.8 Franquicia Activa. Es aquella en que el franquiciador exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

2.3.9 Franquicia Financiera. Es aquella en que el franquiciado es solo un inversionista, la responsabilidad de la gestión administrativa de la franquicia está a cargo de empleados. En contraposición a la franquicia activa, en esta no se exige que los franquiciados gestionen personalmente el negocio.

2.3.10 Franquicia Máster. Es el sistema más utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciador extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países. El franquiciado máster está encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio.

Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios.

Debido al conocimiento que tiene el franquiciado en las costumbres y usos e incluso de los vicios tramitológicos dentro de su país, puede servir de puente para que el franquiciador expanda sus negocios, sin necesidad de involucrarse directamente, en muchos países simultáneamente y en un tiempo que no es comparable con el que necesitaría para comprender tales costumbres y usos, con los costos que ello implicaría.

2.3.11 Franquicia a nivel Internacional. Una decisión indispensable que el franquiciador debe hacer antes de comenzar a otorgar franquicias a nivel internacional, es definir el método comercial que va a utilizar para explotar su sistema a un país en particular, esta decisión debe ser tomada de manera autónoma y diferente para cada país. Los métodos de expansión más usuales son:

2.3.11.1 Franquicia Directa. El franquiciador otorga franquicias de manera directa sin intervención de terceros. Este puede adoptar cualquiera de las siguientes formas de franquicia:

Franquicia Directa en un país Extranjero. El franquiciador otorga una franquicia para un establecimiento individual directamente desde su país, de la misma manera como otorgaría una franquicia, en su propio país, aunque el franquiciado y el establecimiento estén situados en un país extranjero.

Establecimiento de una filial o Subsidiaria. El franquiciador establece una filial o subsidiaria en un país extranjero, la cual actúa como el franquiciador para el otorgamiento de franquicias en dicho país. Se pacta de acuerdo unitario de franquicias para establecer un sistema de franquicias en el país extranjero.

Acuerdo de Desarrollo. El franquiciador realiza un acuerdo de desarrollo con un franquiciado. Bajo los términos de dicho acuerdo, el franquiciado se compromete a desarrollar el sistema y es el propietario de todos los establecimientos de franquicia en el país extranjero.

2.4 MERCADO DE LAS FRANQUICIAS

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados

emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y la Argentina.

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa Big Mac, rentar videos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el objetivo conforman el trípode que sustenta esta actividad.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareña, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como: contaduría, distribución de correspondencia, personal temporario, impresiones.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes

tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones.

En los últimos cinco años el sistema de franquicias en Chile experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el proceso de expansión de este negocio en América latina. Luego del auge experimentado, las franquicias han entrado últimamente en una recta estabilizada y de crecimiento constante. Los datos más frescos indican que hoy operan en ese país 65 compañías de franquicias, las cuales provienen de distintos países y facturan anualmente unos doscientos millones de dólares. El equivalente al 0,01% del producto bruto interno chileno. Esta actividad da empleo directo a más de veinte mil personas.

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

Las ventajas que ofrecen son enormes y van ligadas a temas muy distintos, representando algunas veces mayores ventajas para el franquiciador y otras para el franquiciado. En esta medida, es importante mantener un equilibrio en la relación que se establece, ya que en última instancia lo que se pretende es el éxito del sistema a nivel global.

2.5.1 Ventajas de las Franquicias. De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

2.5.1.1 Para el Franquiciador. Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:²

1. Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de Marketing.
2. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
3. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
4. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.
5. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
6. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
7. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una

² El libro de las Franquicias. Jose Joaquin Flechoso. 1 edición. 1997.

concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

2.5.1.2. Para el franquiciado.

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- 1 . Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
2. Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
3. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
4. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.
5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.

6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.

7. Tener locales y decoración interior bien concebidos.

8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.

9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres **fundamentos indispensables** para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

2.5.2 Desventajas de las Franquicias. Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.

Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.

El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

2.5.2.1 Para el Franquiciador. Al lado de las ventajas señaladas para el franquiciador, existen unas posibles desventajas:

- Existe una comunicación mas compleja con todas las unidades
- Es necesario justificar el Royalty exigido al franquiciador mediante el cumplimiento de todas las cláusulas contractuales de asistencia capacitación, etc.
- No se tiene control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local.
- El beneficio por unidad en operación es más reducido que si se tratara de una cadena propia.
- La relación no es de estricta dependencia jerárquica.
- Los franquiciados al conocer el negocio se pueden convertir en futuros competidores.
- Un mal franquiciado puede poner en peligro el resultado de la cadena.

2.5.2.2 Para el Franquiciado. Para este también se presentan ciertas desventajas así:

Tener que pagar unas cantidades al inicial y periódicamente al franquiciador.

No es propietario del nombre y marcas comerciales.

Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.

Ve restringidos sus derechos a disponer del propio negocio.

Esta ligado a la "suerte" del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

2.6. FRANQUICIAS McDONALD'S

De especial interés en la historia de las franquicias es el caso de McDonalds. Ray Kroc, un emprendedor hombre de negocios de los Estados Unidos, dedicaron por los años cincuenta a la venta del "multimixer", un aparato que permitía la preparación de cinco malteadas al mismo tiempo, recibió por esos días un extraño pedido: un solo negocio, el de los hermanos McDonald's solicitó simultáneamente el suministro de ocho "multimixers", es decir, se trataba de un establecimiento de comercio que estaba potencialmente en la capacidad de vender 40 malteadas al mismo tiempo.

Kroc decidió pues, atender personalmente el pedido y, con curiosidad, se dirigió a la ciudad de San Bernardino, una localidad desértica ubicada en el estado de California a conocer el negocio de los hermanos McDonald's. Para la sorpresa de Kroc, el restaurante de los McDonald's, no solo tenía altos niveles de ventas, sino que ofrecía un servicio

cordial, rápido, eficiente y uniforme que se unía a la calidad sin igual de unas papas fritas crocantes, para ser totalmente exitoso.

Kroc tuvo entonces la visión de producir ese éxito en multitud de establecimientos semejantes, que ofrecieran una calidad y servicio estándar a lo largo de la unión americana. Así, le propuso a los hermanos McDonald's un negocio en el cual ellos pondrían sus recetas para el éxito y él, su capacidad empresarial para producirlas en gran escala. Así, creó un centro piloto en el cual logró reproducir, de manera exacta, el sabor, peso y calidad, en condiciones artificiales, de todas y cada una de las recetas de los hermanos McDonald's. Del mismo modo, redujo a manuales operativos desde los roles de cada uno de los empleados hasta la más mínima actividad con la cual deberían operar los restaurantes, con el objeto de que el cliente recibiera exactamente el mismo producto y con la misma calidad de servicio.

Se convirtió, pues, en el creador de lo que se ha denominado hoy el "format business franchising" o franquicia de formato de negocio que corresponde al concepto moderno de franquicia en el que toda la operación de los establecimientos de comercio franquiciados se deben ceñir de manera estricta a los manuales creados por el franquiciador con el fin de reproducir el éxito del mismo. Este sistema le ha permitido a McDonald's estar a la cabeza del negocio de franquicias, operando en más de 52 países, con más de 15.000 restaurantes alrededor del mundo y con toda una cultura alrededor del mismo, hasta el punto de que el precio de sus hamburguesas ha convertido, para algunos, en un sistema idóneo para medir el costo de vida en los distintos países donde opera.

2.6.1 Acuerdos con McDonald's.

Los riesgos en la Franquicia McDonald's, son considerablemente más bajos que en muchas otras situaciones donde podría estar empezando un negocio propio. McDonald's tiene éxito porque cuenta con una mezcla de normas corporativas y oportunidades individuales. Como Franquiciatario se debe estar de acuerdo en trabajar dentro del sistema McDonald's. Los Franquiciatarios de McDonald's deben dedicar su tiempo completo y sus mejores esfuerzos a las operaciones cotidianas del negocio. Solo las personas físicas pueden tener una Franquicia. No se puede tener una franquicia si se es propietario ausente o de medio tiempo. Además McDonald's no concede franquicias a corporaciones ni sociedades, ni permite inversionistas que solamente aporten el capital necesario.³

McDonald's tiene dos tipos de contrato con sus franquiciados:

a. Convencional:

Inversión total: entre 550.000 y 800.000 dólares.

Capital necesario: 500.000 dólares aproximadamente.

Derechos de franquicia: 45.000 dólares.

Deposito de garantía: 10.818 dólares.

³ www.mcdonalds.com. McDonald's Corporation.

Royalty: 5% sobre ventas.

Publicidad: 4% sobre ventas.

McDonald's busca el local y realiza la construcción del restaurante, el franquiciado invierte U\$ 500.000 aproximadamente, libres de financiación, en los bienes inmuebles (equipos de cocina, decoración, rótulos y muebles propiamente dichos) en un contrato a 20 años.

b. Franquicia BFL. Business Facility Lease.

Para candidatos que, aún teniendo una excelente calificación, carecen de los recursos financieros necesarios para una franquicia convencional. Si en la franquicia convencional el franquiciado compra el equipo de cocina, decoración, rótulos, etc, en la formula BFL McDonald's asume el costo de este equipamiento y se lo arrienda al franquiciado. Este contrato otorga al franquiciado una opción de compra sobre dicho equipamiento, disponiendo de tres años para su ejercicio. Una vez ejercida la opción de compra, la duración del contrato se prorroga por un total de 20 años. La inversión inicial del franquiciado es de un mínimo de 51.000 dólares, que deben proceder de recursos propios.

McDonald's sitúa, promueve y construye el restaurante basándose en un plan nacional de marketing. Por ello McDonald's conserva la propiedad del terreno e inmueble.

El restaurante lo equipa el franquiciatario. Invirtiendo en el equipo de cocina, luces, rótulos, asientos y decoración, aunque nada de este equipo se le compra a la compañía deben cumplir con las especificaciones de McDonald's.

Para mantener la uniformidad, los franquiciatarios deben usar los siguientes lineamientos de McDonald's: Las formulas y especificaciones para el menú; los métodos de operación, control de inventario, administración, contabilidad y marketing; las marcas registradas y marcas de servicio; los conceptos de diseño de restaurantes, rótulos y la disposición del equipo. Como franquiciatario se podrá explotar la franquicia de acuerdo con las normas de C. S. L. y V de McDonald's (Calidad, servicio, limpieza y valor).

Además se aportará un porcentaje específico de las ventas brutas para los gastos de marketing, incluyendo publicidad nacional y local, promociones y relaciones públicas. La administración y las decisiones a nivel de publicidad nacional se toman por la Cooperativa de Franquiciatarios.

Los pagos a McDonald's son: una aportación inicial por cuota de Franquicia y depósito en garantía y un porcentaje mensual de ventas del restaurante.

Aunque actualmente en Colombia, no existe una ley específica, ni una norma jurídica que regule el sistema de franquicias, las relaciones entre franquiciador y franquiciado se basan en las normas que regulan los contratos comerciales, su contexto mismo y los principios generales del código de comercio y civil.

Las negociaciones entre franquiciador y franquiciado, se rigen por el acuerdo firmado en el contrato entre las partes, en el cual aplican normas generales que regulan casos o

materias semejantes, como el contrato de licencia de marca, de transmisión de Know How, de asistencia técnica, y si es necesario la doctrina constitucional y las reglas generales del derecho.

Vale la pena recalcar que, con el objetivo de regular e implementar una normatividad técnica para Colombia en el desarrollo de nuevos sistemas de distribución exitosos como lo son las franquicias, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en alianza estratégica con Tormo & Asociados y otros actores del sector, ha comenzado a desarrollar programas divulgativos que promuevan el conocimiento y dominio del sistema de franquicias entre empresarios nacionales pertenecientes a diferentes sectores económicos.

Este programa desarrollado en el Ministerio a través de la Dirección de Regulación, responde a la actual demanda del mercado, y ante la iniciativa por parte de pequeños, medianos y grandes empresarios de emprender negocios a través del sistema de franquicias bajo una regulación que promulgue la sana competencia.

Para tal objetivo el Ministerio en acuerdo con Tormo & Asociados ha comenzado a desarrollar programas de apoyo y de desarrollo Empresarial que integra a su vez, de manera estratégica, las 10 Cámaras de Comercio de las principales ciudades colombianas (Pereira, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Pasto, Bucaramanga, Ibagué, Barranquilla, Cali, y Bogotá), las cuales se encargarán de convocar y reunir en sus instalaciones a empresarios colombianos de cada localidad, con el fin de tratar temas como:

- Política gubernamental en la difusión del sistema de Franquicias
- El sistema de Franquicias, como otra modalidad de negocio.
- Cómo se accede al sistema tanto por el Franquiciador como por el Franquiciado
- La Contratación bajo el Sistema de Franquicias.
- Posible normatividad y reglamentación en Colombia del sistema de Franquicias

Ante esta iniciativa el Viceministro de Desarrollo Empresarial, Carlos Alberto Zarruk, manifiesta "El sistema de franquicias en Colombia tiene un gran futuro. Es un esquema de negocios que vale la pena apoyar para crear desarrollo empresarial porque posee unos valores agregados que hacen que el crecimiento empresarial sea más rápido y más efectivo... Es comenzar a crear negocios con menos riesgos y con una experiencia cedida, que hace que los empresarios tengan mas posibilidades de éxito".

2.6.2 El Restaurante

Desde el punto de vista de la inversión, McDonald's aporta el **terreno y la construcción** del restaurante. El franquiciado compra los equipos, el mobiliario, los rótulos e imagen y toda la dotación que tiene un restaurante.

McDonald's aporta también todo el Conocimiento en el manejo del negocio a través de un completo programa de entrenamiento, el cual dura cerca de 9 meses y se desarrolla principalmente en restaurantes existentes en la ciudad de Bogotá, se incluye además un curso dictado en las oficinas centrales y en la Universidad de la Hamburguesa (Oak Brook, Chicago USA) o en Sao Pablo Brasil.

Una vez el franquiciado es entrenado y empieza a operar su propio restaurante recibe el **Apoyo** total de toda la organización McDonald's. Este apoyo se manifiesta mediante consultores de McDonald's quienes están dispuestos a trabajar hombro a hombro con el franquiciado y a brindarle asesoría en todas las áreas del negocio tales como operaciones, mercadeo, recursos humanos, sistemas, compras, entre otros. Además contará con un entrenamiento constante suyo y de sus empleados, todo esto durante los 20 años de contrato de franquicia.

El principio fundamental de éxito de las franquicias McDonald's es el gana -gana entre el franquiciado y la corporación.

2.6.3 Marketing

La publicidad de McDonald's ha ganado varios premios, llega a todo el mundo. Para mejorar continuamente la posición como líder, McDonald's y sus franquiciatarios gastan cada año miles de millones de dólares en promocionar a McDonald's y sus restaurantes. En realidad, se requiere que los franquiciatarios y los restaurantes gasten anualmente un mínimo del 4% de las ventas brutas en la publicidad y promoción del negocio.

Pocas personas se dan cuenta que aunque el personal de McDonald's Corporation es responsable de crear muchos materiales de publicidad (los anuncios de televisión, anuncios impresos, los materiales sobre promociones en los restaurantes, etc) son los franquiciatarios mismos quienes deciden como se deben usar mejor estos materiales.

Los franquiciatarios en algunos casos trabajan con agencias locales para realizar sus anuncios y producir sus propios materiales creativos, siendo cada uno responsable del

marketing local. McDonald's y sus franquiciatarios son el anunciante más grande del mundo de una sola marca. El poder de compra del fondo común ha ayudado a McDonald's a crear una imagen mundial sin par en la industria e servicio de comida, una ventaja inconmensurable para el restaurante McDonald's de su propiedad.

2.6.4 Requisitos para ser un franquiciante McDonald's

1. Espíritu empresarial y un fuerte deseo de tener éxito.
2. Sólidos antecedentes comerciales con especial énfasis en su actitud tanto para tratar con personas como para la administración financiera.
3. El estar dispuesto a dedicar tiempo completo y sus mejores esfuerzos a las operaciones cotidianas del restaurante como un propietario-operador que trabaja su propio local.
4. El estar dispuesto eventualmente a cambiar de residencia cuando surja una oportunidad de un restaurante.
5. Participar en un programa de entrenamiento evaluación que puede durar nueve meses o mas si no lo hace tiempo completo.

2.6.5 Ventajas del franquiciante McDonald's. Ser un franquiciado de McDonald's ofrece muchas ventajas, desde el entrenamiento y apoyo de una organización sólida, hasta la oportunidad de ser propietario de un negocio de reconocido éxito. Básicamente, lo que recibe un franquiciante de McDonald's es lo siguiente:

1. Posibilidad de ser dueño de su propio negocio y la satisfacción que conlleva el ser responsable de su propio éxito.
2. Los instrumentos que ayudan a tener éxito en una franquicia de McDonald's
3. Apoyo local y nacional en las áreas de operaciones, recursos humanos, entrenamiento, publicidad, marketing, bienes raíces, construcción, compras y equipo.
4. El placer que brinda el trabajar con la gente, desde el equipo del restaurante hasta los clientes y la comunidad donde se ubica éste.
5. La oportunidad de contribuir al éxito de McDonald's. Los sandwiches Big Mac, Filet-o-Fish y Egg McMuffin han sido desarrollados, todos ellos, a partir de ideas generadas por franquiciados.
6. Satisfacción personal, como empresario individual y como miembro de la conocida organización mundial de McDonald's.
7. Crecimiento personal y conocimientos comerciales como resultados de; extenso entrenamiento en McDonald's y de su experiencia como propietario-operador.

McDonald's anima a un intercambio abierto de ideas entre la compañía y sus Franquiciatarios, mediante un foro nacional. Como franquiciatario de McDonald's, experimentará una relación única con la compañía, la cual no tiene comparación en la industria de restaurantes de servicio rápido. La situación de liderazgo de McDonald's sigue estando construida sobre la base del respeto que la compañía demuestra hacia los Franquiciatarios.

2.7 LA EXPERIENCIA COLOMBIANA.

En Colombia, el sistema de franquicias, aunque es conocido desde los años sesenta, presentó un repunte muy importante, que coincidió con los vientos aperturistas de 1993. El desarrollo de la figura de las franquicias en nuestro país ha estado asociado especialmente, con las franquicias internacionales que han operado en Colombia.



"Aunque el "boom" de las franquicias en Colombia apenas esté empezando la verdad es que desde hace algún tiempo existían en el país algunos contratos de esta naturaleza. Desde hace más de 10 años, cadenas de comidas rápidas, como Burguer King, Dunkin Donuts, y Pizza Hut, entraron al país bajo tal modalidad. Y aunque la primera de estas no corrió con suerte - en 1987 tuvo que irse del país las otras han crecido aceleradamente. Hoy en día hay más de 135 puntos de venta de Dunkin Donuts y 15 de pizza Hut en todo el país". A pesar de lo anterior en la actualidad también existen empresas Colombianas que están creciendo como franquicias. Es el caso que incursionó en el sistema en 1977, de Caribú internacional y de industrias Salsamentarías El Bohemio, que lo hicieron en 1986 y de KOKORIKO en 1987.

Así mismo se encuentran operando bajo el mismo sistemas, empresas como Totto, Benny's Naturalice Cream, Sándwich Cubano, Cien años de Pan de Bono, Klipi y Mister

Pompy, Escuela Colombiana de Diseño, Rico Mcpollo, Jean & Jackets, Pronto y Armi, entre muchas otras. Además existen un número considerable de empresas que ofrecen sus servicios en distintos sectores, para convertirse en nuevas franquicias en otros mercados nacionales.

Igualmente debe destacarse dentro del grupo de las franquicias nacionales existen ya algunas que están incursionando en el mercado internacional. Así por ejemplo, Totto, que actualmente tiene en el país 26 punto de ventas bajo la modalidad de franquicia también ha internacionalizado su nombre a Costa Rica y Ecuador donde tiene en conjunto 5 puntos de venta y próximamente estará en México con 4 almacenes". Así mismo, se encuentran en el proceso de internacionalización empresas como Klipi, Salsamentaría El Bohemio, Armi y Jeans & Jackets y Pronto. Así pues, el futuro de este negocio en Colombia, parece estar asegurado con el ingreso reciente de franquicias internacionales (Holiday Inn, Fast Singris, McDonald's, KFC, I-loward Johnson, Office Depot, Sir Speedy, Packaging Store, Mail Boxes Etc, etc.), con la utilización del sistema por parte de empresas enteramente nacionales, así como la creación de la Asociación Colombiana de Franquicias (ACOLFRAN). Es por ello, que las perspectivas para el sector en nuestro país dependen de la consolidación de los acuerdos comerciales vigentes y los proyectados, como el grupo de los tres donde el potencial de los consumidores se estima en 142 millones de consumidores. En síntesis, a partir de la década de los noventa con el cambio del modelo económico colombiano, la globalización de los mercados, la tendencia internacionalista mundial y el gran desarrollo de las franquicias como oportunidad de negocios en Latinoamérica, Colombia se ve obligada a participar en un nuevo orden económico que le exige mayor productividad, eficiencia y competitividad, razón por la cual el viraje hacia el sistema de franquicias es inevitable.

El principal sector dentro de las franquicias con potencial exportador es el de la confección, pues ha logrado incursionar exitosamente en el mercado venezolano, del Caribe y Centroamérica, así como algunos nichos en Estados Unidos.

Figura 1: Evolución de las franquicias en Colombia



Fuente: Tormo & Asociados

En el país un 45% de las franquicias son extranjeras y el otro 55% por ciento son nacionales. Las primeras de ellas, procedentes principalmente de Estados Unidos (22%), otro 6% de España, un 5,5% de Francia, un 4,5% de Italia y un 3% de otros países, según datos el Censo de la Franquicia en Colombia realizado por Tormo y Asociados.⁴ De las 192 de las empresas que aseguran franquiciar se dedican a actividades como moda y confecciones con una participación del 28%, comidas rápidas (17%) y panadería y repostería, calzado artículos de cuero, servicios de salud y café, cada uno con un 4%. La lista podría ser interminable pues las heladerías tienen un 3%, servicios de automóviles (2%), lavanderías y tintorerías (1%) textiles, regalos y Decoración del Hogar o

⁴ www.tormo.com. Tormo & asociados.

agencias de viaje con un 1%, como quien dice no se escapan de ellas los jóvenes, las amas de casa, los trabajadores y los niños. En cuanto a su distribución por departamentos es la siguiente: un 54% está en Cundinamarca, un 32% en Antioquia, un 8% en el Valle del Cauca, un 2% en el Atlántico, un 2% en Bolívar y un 1% en Caldas, Quindío, Santander y Tolima. Al mismo tiempo, la franquicia ha permitido la generación de 27.169 empleos directos y de 11.813 y le da la opción a un trabajador independiente de decidir como distribuir su tiempo.

Se observa en este 2004, un notorio crecimiento en establecimientos franquiciados pasando de 3.610 establecimientos franquiciados a diciembre del 2003, a 4.667 establecimientos franquiciados en lo que va corrido del presente año.

2.8 LA FRANQUICIA Y EL EMPLEO EN COLOMBIA

La mayoría de los problemas del país en los últimos años se ha originado en el desempleo y subempleo que ha venido afectando las fuentes de ingreso y la calidad de vida de muchos colombianos. Esta situación ha comenzado a mejorar en forma gradual. Hay dos fuerzas que inciden desde diferentes frentes sobre este fenómeno de manera significativa: una es la percepción de mayor seguridad, el mejoramiento de los indicadores económicos y el consecuente aumento de inversión en el país, que lo afectan favorablemente en la medida en que disminuye la fuga de capitales y retorna la inversión extranjera. La otra, las forzosas prácticas de reordenamiento económico como fusiones, adquisiciones, alianzas y la constante búsqueda de productividad y competitividad con

creciente uso de tecnología para sintonizarse con estándares internacionales, que lo afecta negativamente.

Las opciones para generar empleo calificado y fuentes de ingreso estable cobran entonces una gran importancia para canalizar el proceso de recuperación económica y social. La franquicia como modalidad empresarial en Colombia, constituye una alternativa de gran beneficio, por ser una forma de desarrollo empresarial a partir de inversiones relativamente bajas al alcance de muchas personas que se deciden a tener sus propias fuentes de empleo, constituyéndose así en multiplicadores de oportunidades de trabajo.

Para estos nuevos empresarios la franquicia constituye una solución de autoempleo a través de una actividad independiente, gratificante y estable. A corto y a mediano plazo, esta modalidad tendrá gran vigencia y crecimiento vigoroso porque ofrece productos y servicios de avanzada a un mercado ávido y dinámico como ha probado ser el nuestro y consecuentemente generará fuentes de ingreso para estos empresarios, sus trabajadores y proveedores. El impacto de la franquicia se debe apreciar en forma cualitativa y cuantitativa Según el estudio sobre “La franquicia en Colombia” publicado en octubre de 2003 por Editorial Norma y estimados posteriores realistas, el empleo directo generado por la franquicia se doblará de 35.000 a 70.000 puestos de trabajo en los próximos tres años.

Por otra parte, la franquicia es sinónimo de calidad, servicio, cumplimiento, competencia, actualización tecnológica, comparación con lo mejor, renovación constante y mejoramiento continuo gracias a la repetición sistemática de los factores claves de éxito

probados en la práctica y transmitidos en manuales y sesiones de entrenamiento. Por lo tanto, quienes pertenezcan al sistema disfrutarán del privilegio y la oportunidad de asimilar conceptos de avanzada, llevados a la práctica con estándares muy superiores a los tradicionalmente practicados en el país. Nuestra mano de obra es recursiva y creativa, pero a veces carece de la suficiente disciplina, constancia, autoexigencia y en algunos casos aún de veracidad y honradez. La franquicia inculca, estimula e implica responsabilidad y profesionalismo generando toda una actitud hacia el trabajo y la productividad. De esta manera permite capitalizar en forma eficiente y futurista el entrenamiento y la práctica, para que cada día haya más colombianos mejor entrenados y calificados, contribuyendo con su esfuerzo a una mayor satisfacción de un consumidor cada vez más exigente. La franquicia entonces está llamada a constituirse en un magnífico aliado para instituciones oficiales y privadas, cuya misión sea generar empleo, ya que sus bondades complementan los esfuerzos de estas instituciones. Los esfuerzos que están haciendo entidades como Icontec y el Ministerio de Comercio Exterior, mediante la Normalización de las mejores prácticas en esta modalidad, entidades financieras y cooperativas, los medios de comunicación son muy importantes en la medida en que generen expectativas reales y no especulativas. Esta alianza sólida, responsable y de largo plazo de todos los agentes traerá beneficios significativos al desarrollo del país y por lo tanto merece el respaldo correspondiente de las entidades comprometidas en estos objetivos dentro de un esquema de beneficio mutuo.

Es difícil la cuantificación del empleo generado por las Franquicias en Colombia. Sin embargo a continuación se presenta un cuadro estimado por la Embajada de España, Oficina Económica y Comercial, en el cual de un total de 26.720 empleos directos, el

69.4%, corresponde al grupo de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, generados por los puntos de 10 empresas franquiciantes y el 18.4% corresponde al sector de Hoteles, restaurantes, bares y similares.

Cuadro Nº 1. Colombia: Empresas Franquiciadas y Estimacion del numero de empleos

Clasificación	Numero de Empresas	Numero de empleos
Industrias Manufactureras	2	40
Industrias Manufactureras y Comercio al por menor	30	158
Comercio al por mayor y al por menor. Reparación de vehículos automotores.	6	210
Hoteles, restaurantes, bares y similares	86	4.920
Transporte, almacenamiento y Comunicaciones	10	18.550
Actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler	5	650
Educación	5	110
Servicios sociales y de Salud	4	120
Otras actividades de servicios comunitarios	25	530
Total	192	26.720

Fuente: Embajada de España, Oficina Económica y Comercial. Investigación sobre la Franquicia en Colombia. 2003. Asociación Colombiana de Franquicias.

No se arriesga a calcular el numero de empleos indirectos que se generan por esta actividad por la falta de información estadística verificable, pero si se debe destacar que el efecto multiplicador es muy significativo, porque cada franquicia genera una cadena

productiva con mayores niveles de permanencia en los mercados que otros modelos de negocios, en razón del control de riesgos que ofrece este modelo.

La franquicia no es la solución milagrosa para los problemas de Colombia, pero si es un modelo empresarial indispensable para la construcción de un país mas prospero y equitativo, porque provee una herramienta valiosa acorde con los retos de la competitividad y la globalización, es una opción de generación de empleo y crecimiento económico. Las franquicias pueden ser un vehiculo idóneo de desarrollo de destrezas empresariales y democratización de la propiedad, de búsqueda de opciones productivas con impacto socioeconómico.

3. ENTORNO Y CRECIMIENTO DE LA MULTINACIONAL MCDONALD'S

3.1 EL PRIMER McDONALD'S

Ray Kroc, el fundador de la Corporación McDonald's, reconoció el valor potencial de servir comida buena de manera rápida a la gente de todo el país. De hecho él creó la industria de restaurantes de servicio rápido. Kroc empezó a trabajar en la compañía Lily Tulip en



1923 y rápidamente llegó a ser gerente de ventas. A través de los años, él aprendió mucho sobre la industria de restaurantes como proveedor, y llegó a ser distribuidor del Multimezclador, un aparato que hacía cinco batidos a la vez. Kroc estaba intrigado por un restaurante llamado McDonald's que estaba en San Bernardino, California. Mientras a la mayor parte de los clientes de Kroc les bastaba un multimezclador por restaurante, los hermanos McDonald's habían comprado ocho; y se decía que a la hora del almuerzo tenían que poner a trabajar los ocho. Siempre curioso Kroc no pudo resistir dar un vistazo a un negocio de hamburguesas que necesitaba mezclar 40 batidos a la vez y viajó en avión a San Bernardino una mañana del verano de 1954.

Al principio, todo lo que vio fue un restaurante ordinario, y muy limpio. Pero al acercarse a la hora del almuerzo, la cantidad de clientes y la velocidad del servicio lo fascinó. En el

estacionamiento habló con clientes (que le dijeron que rutinariamente se desviaban de su camino para visitar McDonald's) y empleados que lo impresionaron con su presentación pulcra y su actitud animada.

Los dueños, Díck y Mac McDonald, no fueron nada tímidos para compartir su visión. Los métodos consistentes y estandarizados y un menú limitado; con comida buena y económica para gente con mucha prisa. Los hermanos hasta tenían un pequeño manual en el que se mostraba como hacían su negocio. Era una combinación



para lograr el éxito. Durante el almuerzo y la cena, unos 150 clientes atiborraban las dos ventanillas de ventas del diminuto restaurante, para comprar papas, batidos y hamburguesas de 15 centavos. En 1951, los hermanos habían tenido ingresos de US\$ 277.000, nada mal, si consideramos que el costo promedio de un auto nuevo era de US\$ 1.650 en Estados Unidos.

Kroc sugirió que dieran licencias para usar el método de McDonald's, los hermanos rechazaron la idea pero le vendieron el derecho de licenciar el nombre. Kroc perfeccionó el método de restaurantes de servicio rápido y pronto abrió un McDonald's propio en Des Plaines, Illinois. Era el 15 de abril de 1955. Desde el principio, los restaurantes McDonald's se basaron en CSL y V. calidad, servicio, limpieza y valor.

McDonald's fue una de las principales cadenas de comida rápida que se volvió internacional durante la mitad de los sesenta desarrollando una de las marcas mas reconocidas a nivel mundial. Japón, Australia y el Reino Unido representaban la mayor parte de la expansión internacional hasta los años ochenta.

A mediados de los ochenta prestó especial atención al mercado de América Latina, el cual ofrecía una oportunidad de crecimiento única por el tamaño de sus mercados, su lengua y cultura en común y su proximidad geográfica con los estados Unidos. Antes de 1990 McDonald's se extendió a América latina principalmente a través restaurantes propiedad de la compañía en México, Brasil y Argentina.

3.2 SUS TRABAJADORES

Para McDonald's los empleados son lo más importante. Es gracias a ellos por lo que los clientes se llevan una experiencia increíble en cada visita y quieran volver.



Los principios de Calidad, Servicio y Limpieza empiezan con sus propios empleados, McDonald's guía todas las acciones de acuerdo a valores organizacionales como trabajar en equipo, sentir pasión por el trabajo brindando siempre lo mejor de sí mismos, estar comprometidos con los compañeros y con la misión de la empresa, ser íntegros en cada una de las acciones, ser líderes. McDonald's es una empresa que ofrece trabajo eminentemente a jóvenes mayores de 16 años, es por ello, por lo que sus horarios de trabajo son bastantes flexibles para poder continuar los estudios, sumando una experiencia laboral única, incluso puede convertirse en el primer paso de una gran carrera profesional en una empresa internacional.

McDonald's promueve que sus empleados estudien, siendo su sistema el más idóneo para ello; con esta idea la empresa ha diseñado varios programas de pasantías:

- *Programa de Pasantías Secundarias:* útil para aquellos jóvenes que estén estudiando y que quieran seguir haciéndolo. Así se accede a una primera experiencia laboral que lo califica para quedar en el equipo y hacer carrera tanto en la compañía como en otras. Es esencial continuar los estudios para obtener beneficios del programa. Los requisitos para acceder al programa son: ser mayor de 16 años y estar cursando 3º, 4º o 5º de secundaria, y que el colegio haya acordado con la empresa la implementación.
- *Programa de Pasantías para estudiantes de Marketing:* McDonald's ofrece la posibilidad a todos aquellos estudiantes universitarios que cursen carreras relacionadas con marketing o comercialización, a comenzar sus carreras profesionales en el área de marketing de los locales.
- *Programa de Pasantías para Mantenimiento de locales:* McDonald's ofrece la posibilidad a todos aquellos estudiantes que cursen carreras relacionadas con ingeniería electrónica, eléctrica, mecánica o afines, a comenzar su carrera profesional en el área de mantenimiento en los locales.

3.3 LOS PROVEEDORES

McDonald's necesita abastecerse de materias primas de calidad para mantener los pilares de la organización. Gracias a los negocios que hacen con



McDonald's, los proveedores del sistema han crecido hasta llegar a ser los mayores

procesadores y distribuidores de alimentos del mundo, y sin embargo son desconocidos por la mayoría de los consumidores.

Nombres como Keystone Foods (líder en fabricante de hamburguesas) que vende \$700.000.000 al año, Schriebe Cheese (que suministra el 80% de los 100.000.000 de libras de queso que consume anualmente McDonald's), Jack Sinplot (el rey de las patatas fritas) y Bama Pie (líder de los pasteles de frutas fritos), ciertamente no son marcas tan conocidas como Kraft, Heinz y Del Monte.



El hecho es que McDonald's creó la operación de restaurantes más grande del mundo valiéndose de los menos conocidos en el negocio del procesamiento de alimentos. Los gigantes tradicionales del procesamiento tuvieron la oportunidad de obtener el negocio de McDonald's, pero casi todos la desperdiciaron. Swift y Armour podrían haber sido los abastecedores de hamburguesas de McDonald's si no hubiera

sido porque se negaron a abrirle crédito a Ray Kroc cuando estableció su primer restaurante. Al principio Kraft tenía todo el negocio de quesos con McDonald's, pero perdió el 75% porque no atendió la petición de la compañía, que necesitaba un Cheddar de sabor más fuerte. Con este cambio se benefició la diminuta fábrica de quesos de L. D. Schreiber, de Green Bay, Wisconsin, que hoy se ha convertido en una gran empresa gracias al negocio de McDonald's. Heinz también tuvo el 90% del negocio de salsa de tomate y pepinillos para McDonald's hasta 1973, cuando se negó a suministrarle la salsa durante una escasez de tomates. Hoy Heinz tiene menos del 15% de ese negocio, que vale \$27.000.000 al año. Y Bays líder en la producción de muffins ingleses, poco después de haber sido escogida para suministrarles el producto a los primeros restaurantes que

ensayaron el Egg McMuffin, perdió el negocio porque cuando McDonald's le pidió que hiciera estos panecillos mejor cortados y todos de forma igual, los gerentes de Bays contestaron que ellos sólo hacían los muffins con formas y cortes irregulares, y que hacerlos de otra manera comprometería la tradición de la empresa. Hoy otras panaderías menos conocidas, como East Balt y West Baking, producen cerca de 30.000.000 de docenas de muffins ingleses al año para McDonald's.

McDonald's desarrolla con sus proveedores una política de relaciones a largo plazo y beneficiosas para ambas partes, que permite mantener los estándares de calidad de la compañía. McDonald's con sus proveedores creó lo que hasta sus competidores reconocen como el sistema más integrado, eficaz y original de suministros que existe en la industria de servicio de comidas. McDonald's es la que fija las normas de uniformidad del producto. Y les exige a todos los proveedores el cumplimiento de unos estrictos requisitos de control de calidad como buenas prácticas de manufactura, control de plagas, plagas y plan HACCP o control de puntos críticos y riesgos, controles de microbiología y evaluaciones sensoriales.

En los 50, logró su extraordinaria uniformidad dedicándole más atención que los demás al servicio y al entrenamiento en los restaurantes; pero a partir de los últimos años del decenio de los 60 empezó a trabajar más en las plantas de producción. En estas se producían los alimentos en formas más estandarizadas y de manera que la preparación de la comida en los restaurantes no ofreciera dificultad. En los 80 la compañía ya convirtió su sistema de distribución en el asombro del negocio de procesamiento de alimentos. Durante el decenio de los años 60, una unidad de McDonald's era una especie de estación de camiones de reparto. El camión de la panadería descargaba panecillos

tres veces a la semana; el de la lechería llegaba cada tercer día; los abastecedores de carne hacían cinco entregas semanales. Había un camión para la salsa de tomate, otro para la del Big Mac, otro para el pescado, otro para las patatas, otro para los pasteles congelados, y otro para los jarabes. Un restaurante de McDonald's recibía un total de 25 entregas a la semana, provenientes casi todas de distintos proveedores, casi 175. Inevitablemente, los operadores de la cadena se veían con un pesado recargo de existencias, y a medida que el sistema crecía, el sistema fragmentado de distribución se volvió casi incontrolable.

De unos 200 distribuidores que abastecían en 1970 los 1500 restaurantes del sistema en Estados Unidos, McDonald's concentró su distribución nacional en diez compañías, de las cuales cuatro (Martin-Brower, GoldenState, Keystone y Perlman-Rocque) les manejaban todas las entregas al 85% de los 7000 restaurantes de la cadena. En conjunto, los distribuidores abastecen todas las unidades McDonald's desde 30 gigantescos centros regionales de distribución, que reciben productos de 275 fabricantes y almacenan todo lo que necesita un restaurante – más de 300 productos distintos. Casi todos los artículos que necesitan los puestos McDonald's se le entregan en lotes que le llegan dos o tres veces por semana. Por tanto, ha reducido el número de entregas en los restaurantes de 25 a sólo 1 por semana, ha bajado su coste de distribución en un 20%, y ha reducido notablemente la carga de inventario de los operadores.

3.4 LOS CLIENTES Y SU COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Sin los clientes ninguno de los elementos de marketing tendría sentido. McDonald's conoce a sus clientes y diseña sus productos en base a las características y deseos de los mismos.

McDonald's tiene completamente estudiado su mercado-meta, posee productos dirigidos a los niños de 7 a 14 años, productos para adultos, porque sabe que cada cliente es diferente, mientras que los niños buscan diversión y regalos, los adultos buscan comida nutritiva, de calidad, variada, etc. Y por ello, McDonald's elabora su menú en base a dichas características y necesidades.

McDonald's se dirige a una amplia población, de todo el público de McDonald's el 80% son familias y McDonald's se dirige a una población comprendida entre los 7 y los 65 años. Según la tendencia estadística gran parte de esta población suelen hacer vida fuera de sus hogares, con lo cual se convierten en consumidores potenciales. McDonald's se dirige a varios públicos, familias y personas que por su estilo de vida no tiene tiempo suficiente para alimentarse en otro tipo de restaurantes, por ello, y debido al continuo ajetreo en sus vidas suelen acudir a locales de McDonald's.

La educación y la cultura de los clientes de McDonald's les lleva a tratar siempre de cuidar su cuerpo, buscando la mejor manera de alimentarlo, siendo conscientes de que es necesario una comida sana y nutritiva, y por ello prefieren comer en McDonald's, local que les asegura la calidad, antes que en otro local de comida rápida. El cliente se ve siempre afectado por una serie de factores externos que condicionan su compra, tales como, el mundo económico, político, jurídico y social. Sin duda uno de los factores que más

influyen en el comportamiento de compra es el entorno social: la cultura, los grupos sociales, y los factores situacionales.

La cultura son una serie de conocimientos, creencias, costumbres, valores y otras formas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad determinada. La cultura es algo cambiante y evoluciona para satisfacer las necesidades de la sociedad, esta cultura determina de forma notable la forma de comportamiento del consumidor y es algo que ha de ser tenido en cuenta por la empresa. Un ejemplo de esta cultura cambiante, es la importancia que desde hace unos años se da a la salud y a la condición física de la persona, esto a llevado a McDonald's a tener que ofrecer productos sustitutos de las hamburguesas, tales como las ensaladas. Otra nueva cultura es la cultura ecológica, que ha llevado a la empresa a cambiar continuamente sus formas de empaquetar y sus procesos de fabricación y distribución, para estar acorde con esa cultura.

3.5 ENTORNO DE LA INDUSTRIA DE LA COMIDA RAPIDA.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA, por sus siglas en inglés), las ventas de servicio de alimento alcanzaron los 320.000 millones de dólares por los aproximadamente 500.000 restaurantes y otros distribuidores de comida, que formaban la industria de restaurantes, en 1997. El crecimiento en las ventas de comida rápida reflejaba el cambio gradual en la industria de los restaurantes, en la que los restaurantes regulares, operados de manera independiente, estaban dominados por las cadenas de restaurantes de comida rápida.

3.5.1 Los principales segmentos de la comida rápida. El segmento de comida rápida de la industria de servicios de alimentos está formado por seis segmentos de negocios principales: segmento de hamburguesas, el segundo segmento de comida rápida en tamaño está formado por restaurantes para cenar, el tercero gran segmento de comida rápida es el de pizzas, el cuarto era el de restaurantes familiares, el quinto de pollo y el sexto lo conforman cadenas de buffet a la parrilla. Es sobresaliente la dominación de McDonald's, que tuvo ventas por mas de 16 mil millones de dólares en 1996. Esto representó el 16.6 por ciento de las ventas estadounidenses de comida rápida, o casi el 22% de las ventas de las 30 cadenas de comida rápida en EEUU. Tricon Global Restaurants (KFC Pizza Hut y Taco Bell) tenía ventas en Estados Unidos por 13.4 mil millones de dólares en 1996. Esto representaba el 13.6 por ciento de las ventas de comida rápida en EEUU, y el 17,9 por ciento de las 30 cadenas de comida rápida principales.⁵

3.5.2 Tendencias demográficas.

Una variedad de tendencias demográficas y sociales en Estados Unidos contribuyó a incrementar la demanda de comida preparada fuera de casa. Debido a la alta tasa de divorcios y al hecho de que la gente se casaba con mayor edad, los hogares habitados por una sola persona representaban alrededor del 25 por ciento del total de los hogares estadounidenses en 1998, un incremento del 17 por ciento con respecto a 1970. Esto aumentó el número de individuos que preferían comer fuera en vez de comer en casa, el número de mujeres casadas que trabajaban fuera del hogar también aumentó en gran

⁵ Administración Estratégica. Arthur Thomson. Mc Graw Hill.

medida durante los 25 años anteriores a 1998. Alrededor del 59 por ciento del total de mujeres casadas tenían una carrera. De acuerdo con el Consejo de Conferencias, el 64 por ciento de los hogares habitados por parejas casadas tendrían ingresos familiares dobles para el año 2.000. Casi el 80% de los hogares cuyos jefes de familia sean individuos entre los 25 y 44 años, tanto casados como solteros, tendrían ingreso doble. La combinación de un mayor número de familias integradas por dos personas con una carrera profesional y el incremento en los ingresos significaba que menos familias tenían tiempo para preparar la comida en casa. De acuerdo con los sondeos industriales de Estándar & Poor, los estadounidenses gastaron el 55 por ciento de sus dólares destinados a alimentos en restaurantes durante de 1995, un porcentaje mayor al 34 por ciento en 1970.

Las cadenas de restaurantes de comida rápida respondieron a estos cambios demográficos y sociales aumentando su número de restaurantes. Sin embargo, para principios de los noventa, el crecimiento de los restaurantes independientes tradicionales disminuyó con la saturación del mercado estadounidense. La gran excepción fueron los restaurantes para cenar, que se continuaron proliferando en respuesta a la pasión de los estadounidenses por la carne. Desde 1990, la población de Estados Unidos ha crecido a una tasa anual mas o menos del 1 por ciento; el total alcanzó los 270 millones de personas en 1997. La creciente migración en los años noventa, alteró en gran medida la composición étnica de la población estadounidense. Como resultado de esta tendencia, las cadenas de restaurantes diversificaron sus menús, para atraer a los diferentes gustos de los consumidores, se establecieron en ubicaciones poco tradicionales como tiendas departamentales y aeropuertos, y facilitaron el acceso a la comida a través de entregas a domicilio y comidas para llevar.

En Colombia se puede observar una situación semejante, en cuanto a los cambios de comportamiento que la vida moderna ha traído consigo. El incremento en el porcentaje de mujeres que trabajan fuera del hogar, sumado a los altos costos de tener en la actualidad el servicio de una empleada doméstica, han llevado a la familia colombiana a recurrir al consumo cada vez mayor de comidas rápidas, sin diferenciar el estrato económico y social, es decir, los estratos bajos acudirán a sitios donde su poder adquisitivo así lo permita y de igual manera lo harán los estratos medio y alto.

3.6 CADENA DE VALOR.

3.6.1 Concepto de Cadena de valor de una Compañía. El principal instrumento del análisis del costo estratégico es una cadena de valor que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio.' La cadena empieza con el suministro de materias primas y continúa a lo largo de la producción de las partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayoreo y el menudeo hasta el usuario final del producto o servicio.⁶

La cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad reflejan la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas, la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. En consecuencia, es normal que las cadenas de valor de las compañías rivales

⁶ Administración. James Stoner. Ed. Prentice Hall.

difieran, talvez considerablemente, una condición que complica la tarea de evaluar las posiciones de costo relativos de los rivales.

El desglose de las operaciones de una compañía en actividades y procesos de negocios pertinentes desde el punto de vista estratégico expone los principales elementos de su estructura de costos en la compañía.

3.6.2 Principales actividades y costos.

3.6.2.1 Compra de suministros y logística de entrada. Las actividades, los costos, y los activos asociados con la compra de combustible y energía, materia prima, componentes de partes, mercancía y artículos consumibles a los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores; inspección y administración del inventario.

3.6.2.2 Operaciones. Las actividades, los costos y los activos asociados con la conversión de las entradas a la forma del producto final (producción, ensamble, empaclado, mantenimiento del equipo, instalaciones, operaciones, seguridad de la calidad, protección ambiental).

3.6.2.3 Distribución y logística de salida. Las actividades, los costos y los activos asociados con la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de productos acabados, procesamiento de pedidos, retiro y empaclado de pedidos, envío, operaciones de los vehículos de reparto, establecimiento y mantenimiento de una red de agentes y distribuidores).

3.6.2.4 Ventas y mercadotecnia. Las actividades, los costos, y los activos asociados con los esfuerzos de la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación del mercado y apoyo a agentes /distribuidores.

3.6.2.5 Servicio. Las actividades, los costos y los activos asociados con la asistencia técnica a los compradores, entrega de partes de repuesto, mantenimiento y reparaciones, asistencia técnica, indagaciones del comprador y quejas.

3.6.3 Actividades y costos de apoyo.

- Investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas. Las actividades, los costos y activos asociados con la investigación y el desarrollo de producto, proceso de investigación y desarrollo, mejoramiento en el diseño del proceso, diseño del equipo, desarrollo del software para computadores, sistema de telecomunicaciones, diseño e ingeniería por medio de el computador, nuevas capacidades de la base de datos y desarrollo del sistema de apoyo computarizado.
- Administración de recursos humanos. Las actividades, los costos y los activos asociados con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de toda clase de empleados; actividades de relaciones laborales, desarrollo de capacidades y competencias centrales basadas en el conocimiento.
- Administración general. Las actividades, los costos y los activos asociados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y de regulaciones;

seguridad, sistema de información administrativa, establecimiento de alianzas estratégicas y colaboración con socios estratégicos y otras funciones generales.

3.6.4 Cadena de Valor Aplicada a McDonald's. En 1977, McDonald's era el principal minorista de servicio de alimentos en el mercado global del consumidor, con una marca registrada poderosa y ventas de restaurante a nivel del sistema de 35 mil millones de dólares aproximadamente. Las dos terceras partes de sus mas de 22.000 restaurantes eran franquicias de casi 5000 propietarios /operadores en todo el mundo.

Las ventas habían aumentado en promedio un 6% en los Estados Unidos y un 20% en el resto del mundo durante los últimos diez años. Las especificaciones de McDonald's concernientes a la calidad de los alimentos, la tecnología del equipo, la mercadotecnia y los programas de capacitación, los sistemas de operación, las técnicas de selección de las ubicaciones y los sistemas de abastecimiento están considerados como estándares de la industria en todo el mundo.

Las prioridades estratégicas de la compañía es lograr un crecimiento continuo, proporcionar al cliente una atención especial, continuar como un productor eficiente y de calidad, ofrecer un valor agregado y productos de sabor agradable y una mercadotecnia efectiva del nombre McDonald's en una escala global. La estrategia de McDonald's tiene ocho elementos esenciales:

3.6.4.1 Estrategia de crecimiento. Penetrar en el mercado al cual no atendía mediante la adición de 2.500 restaurantes anualmente, algunos propiedad de la compañía y otros

operando como franquicias, con alrededor de las dos terceras partes fuera de Estados Unidos. Establecer una importante posición de mercado en los países extranjeros, adelantándose a la competencia.

Promover visitas mas frecuentes de los clientes por medio de la adición de platos atractivos en el menú, de especialidades de bajo precio, de alimentos de valor extra y áreas de juegos para los niños.

3.6.4.2 Estrategia de las franquicias. Otorgarles franquicias únicamente a empresarios talentosos y altamente motivados, con integridad y experiencia en el negocio, y capacitarlos para convertirlos en propietarios activos de las ubicaciones de McDonald's (no se otorgan franquicias a corporaciones, sociedades o inversionistas pasivos).

3.6.4.3 Estrategia de ubicación y construcción de locales. Ubicar los restaurantes en lugares que ofrecieran conveniencia para los clientes y un potencial de crecimiento lucrativo. Las investigaciones de la compañía indicaban que el 70% de todas las decisiones de comer en McDonald's se tomaban en forma impulsiva, de manera que la meta es elegir ubicaciones tan convenientes como fuera posible para que las visitaran los clientes. En Estados Unidos la compañía complementaba sus ubicaciones suburbanas y urbanas tradicionales con sucursales satélites en áreas de servicio de alimentos, aeropuertos, hospitales, universidades, grandes establecimientos comerciales (Wal - Mart, The Home Depot) y estaciones de servicio, fuera de Estados Unidos, la estrategia era establecer una presencia inicial en el centro de las ciudades.

Reducir los costos de ubicación y construcción utilizando los diseños de locales estandarizados y eficientes en cuanto al costo y consolidando las compras de equipo y materiales mediante un sistema global de fuentes de suministro.

Asegurarse que los restaurantes fueran atractivos y agradables en el interior y en el exterior y, en donde era factible, proporcionar servicio a los automóviles y áreas de juegos para los niños.

3.6.4.4 Estrategia de la línea de productos.

Ofrecer un menú limitado.

Mejorar el atractivo del sabor de los alimentos ofrecidos.

Ampliar la oferta de productos hacia nueva categorías de alimentos de preparación rápida (pollo, diferentes salsas e incluir un mayor numero de platos saludables para los clientes). Este aspecto ha sido aplicado en los restaurantes que operan en Colombia, puesto que se introdujo un nuevo producto (Hamburguesa Macnífica), el cual se adaptó al gusto del consumidor colombiano.

Hacer extensas pruebas para asegurar una calidad elevada consistente y un gran atractivo para el cliente, antes de incluir algo al menú, a nivel de todo el sistema.

3.6.4.5 Operaciones en el restaurante. Imponer estándares estrictos concernientes a la calidad de los alimentos, la limpieza del local y del equipo, los procedimientos de operación del restaurante y un servicio amistoso y cortes al cliente. La capacidad de McDonald's de ofrecer hamburguesas con una calidad virtualmente idéntica en alrededor de 20.000 sucursales en todo el mundo refleja una impresionante capacidad de duplicar sus sistemas de operación en muchas ubicaciones, mediante reglas y procedimientos detallados y una capacitación intensiva de los operadores de la franquicia y de los administradores de las sucursales.

Desarrollar nuevos sistemas de equipo y producción que mejoren la habilidad de servir alimentos calientes, y de buen sabor, con mayor rapidez y precisión.

Establecer un sistema acertado y estricto de pedidos a los proveedores, los cuales solo son entregados por medio de una distribuidora especializada y aprobada por la Corporación.

Mantener controles estrictos de inventarios y de variaciones.

3.6.4.6 Promoción de ventas, mercadotecnia y comercialización. Mejorar la imagen de calidad, servicio, limpieza y valor de McDonald's a nivel global, por medio de una intensa publicidad en los medios y de promociones de mercancía en los mismos locales.

Utilizar a Ronald McDonald para crear una mayor identificación de la marca entre los niños y el prefijo Mc para reforzar la relación entre los platos del menú y McDonald's.

Proyectar una actitud de felicidad y de interés en los niños.

3.6.4.7 Recursos Humanos y capacitación. Ofrecer índices de salarios equitativos y no discriminadores en cada ubicación; enseñar las habilidades en el trabajo; recompensar el desempeño, tanto individual como de equipo; crear oportunidades de hacer carrera; tener horarios de trabajo flexibles para los empleados que son estudiantes.

- Contratar grupo de empleados con hábitos de trabajo positivos y actitudes corteses y capacitarlos para que actúen en formas que impresionen a los clientes; promover rápidamente a los empleados prometedores.
- Proporcionarles una capacitación apropiada sobre la satisfacción de los clientes y operaciones, y el manejo de un negocio de alimentos rápidos a los franquiciatarios, administradores de restaurantes y administradores auxiliares.

3.6.4.8 Responsabilidad social y actitud ciudadana con la comunidad.

- Asumir un papel activo en la comunidad, apoyar las obras de caridad locales y los proyectos comunitarios, ayuda a crear un espíritu de buenos vecinos y promueve la excelencia educacional.

- Patrocinar los Hogares Ronald McDonald's (proporcionan un hogar provisional a las familias de los niños gravemente enfermos que reciben tratamiento en hospitales cercanos).
- Promover la diversidad de la fuerza laboral.
- Adoptar y fomentar prácticas ambientalmente amistosas.
- Proporcionar a los clientes información sobre el contenido alimenticio de los productos de McDonald's.

3.6.5 Atributos de diferenciación. Para tener éxito con una estrategia de diferenciación, una compañía debe estudiar con sumo cuidado las necesidades y conducta de los compradores, con el fin de saber que es lo que consideran importante, que es lo que piensan que tiene valor agregado y cuanto están dispuestos a pagar por éste. La diferenciación exitosa permite que una empresa exija un precio extra por su producto y/o incremente las ventas por unidad (debido a que las características de diferenciación atraen a compradores adicionales) y se gane la lealtad del cliente a su marca, ya que algunos compradores se sienten atraídos por las características de diferenciación y vinculados por la compañía y sus productos.

Las posibilidades para una diferenciación existen virtualmente en todas las actividades a lo largo de la cadena de valor de una industria, mas comúnmente en:

1. Las actividades de compra y adquisición que en última instancia afectan el desempeño o la calidad del producto final de la compañía. McDonald's obtiene calificaciones altas en sus papas fritas, en parte porque tiene especificaciones muy estrictas acerca de las papas que compra a sus proveedores.
2. Las actividades de investigación y desarrollo del producto orientadas a mejorar los diseños y características de desempeño de producto. McDonald's se diferencia de su competencia por la disponibilidad casi inmediata de sus productos debido al buen desempeño de sus equipos, a los cuales les ha dedicado muchos años de investigación y desarrollo.
3. Las actividades de fabricación que reduce los defectos del producto, e impiden una falla prematura, prolongan la vida del producto, permiten mejores coberturas de la garantía. McDonald's dispone de mecanismos de control estrictos en cuanto a temperaturas y tiempos de cocción, temperaturas y tiempos del producto final, y así garantizar la entrega de comida segura y de alta calidad.
4. Las actividades de logística de salida y distribución que permiten una entrega más rápida, una toma de pedidos más precisa y menos existencias agotadas en el almacén y los anaqueles. McDonald's cuenta con un sistema eficaz de hacer pedidos con base a un historial de ventas y transacciones, además de dos entregas semanales de producto crudo.
5. Dar valor agregado. Este quizá sea el punto más fuerte de McDonald's frente a su competencia, la compañía "da más por el mismo precio", haciendo que la visita de cada

cliente sea una experiencia gratificante, entre otras por medio del trato amistoso de sus empleados y de la atención especial que le da a sus principales clientes: los niños. En Cartagena, una de las principales necesidades a satisfacer, era crear un sitio donde los niños se sintieran cómodos y FELICES a la hora de salir a comer con sus padres, puesto que en la ciudad no existía un lugar de comidas rápidas donde el mercado objetivo fueran los niños.

6. Creación de una imagen psicológica en la mente de los consumidores, que sea única, difícil de imitar y que establezca un atractivo y una incitación. McDonald's: "Queremos hacerte sonreír".

3.7 CADENA DE VALOR MCDONALD'S VS CADENA DE VALOR CLIENTES

Sus planes se basan en la satisfacción total de sus consumidores, tratando de ofrecer más de lo normal, entregando una calidad superior, un buen servicio y una constante limpieza.

Expansión: la empresa, expande sus productos, de la línea convencional de hamburguesas constantemente, introduciendo lo que el público desea, y descartando lo que al público le desagrade.

Administración de la calidad total: la máxima prioridad de McDonald's es la seguridad de sus clientes, solo usan productos y materias primas que cumplen con los más estrictos

estándares de calidad y seguridad, los cuales están aprobados por las autoridades competentes del gobierno.

Los clientes de la empresa lo constituyen fundamentalmente niños y jóvenes de 3 a 25 años y padres de niños entre 2 y 10 años de edad. Estos buscan un lugar entretenido donde alimentarse. Por otra parte y en menor número, encontramos en su clientela el ejecutivo que acude al medio día en busca de calidad, variedad y sobretodo rapidez. Este tipo de clientes no están en la onda de la estrategia McDonald's en la que quieren que sea un lugar alegre y divertido, sino que lo perciben como un sitio limpio, agradable y rápido que se adapta a sus necesidades.

3.8 CRECIMIENTO DE McDONALD'S

Está claro que el sector de comida rápida avanza sin freno en todo el mundo, donde cada empresa busca un hueco en el mercado y McDonald's tiene el suyo en todas partes del mundo. Curiosamente, el producto que vende McDonald's es básicamente el mismo en todo el mundo, aunque en algunos países se han adoptado algunas nuevas combinaciones en hamburguesas de acuerdo al gusto de los consumidores. Hoy en día el "Big Mac", hamburguesa mas famosa de la empresa, triunfa en los cinco continentes.⁷

⁷ Manual de Operaciones McDonald's Corporation. 2003.

Cuadro N°2: Evolución en el número de locales de las principales firmas multinacionales de comidas rápidas. 1986-1999.

Firma	1986		1999	
	Mundo	EEUU	Mundo	EEUU
McDonalds	9000	78%	26800	47%
Burger-King	4750	92%	10900	75%

Fuente: McDonald's Corporation

Burguer king incrementó un 84% su presencia en Europa durante los últimos 2 años. Gran Bretaña, con 245 establecimientos sigue siendo su principal mercado, mientras que en España, contaba a finales del año pasado con 91. Otros mercados de importancia del principal competidor, son Alemania y Francia.

Aun así Mc Donald's lidera el rubro de la comida rápida; si bien su posición de liderazgo es indiscutida, los 43 millones de clientes que atiende cada día sólo representan el 1% de la población mundial. Por ello, los planes de crecimiento de la Corporación son vastos. Una cosa es segura: McDonald's continuará empeñado en satisfacer en un 100% las necesidades de sus clientes a través de todo el mundo de manera integral.

3.8.1 Finanzas de la empresa. La Compañía opera restaurantes y también tiene franquicias del mismo. De 30.000 McDonald's en 120 países, 8.000 son operados por la compañía , aproximadamente 18.000 son manejados por franquicias y 4.000 son

operados con licencias de acuerdos. Independientemente de quien maneje el restaurante, la Compañía es dueña del terreno y el Edificio.

Los ingresos provienen de las ventas logradas por los restaurantes operados por la compañía y de las regalías operadas por franquicias y afiliadas. Estas regalías incluyen rentas y comisiones que están basadas en porcentajes por ventas. Las regalías dependen y varían según la inversión de la compañía y las condiciones del negocio. Los acuerdos con los franquiciados por derechos de ocupación y operación generalmente son por veinte años.

En el 2001 y 2002, los restaurantes crecieron mediante la incorporación de nuevos locales, esto trajo grandes niveles de gastos de capital e incrementaron las deudas financieras. Sin embargo, los resultados en el 2002 fueron muy positivos para la Compañía.

Cuadro No. 3 Resultados Globales de la Empresa

<i>Hasta el 30 de Septiembre</i>	2003	2002
Ventas totales	\$41,036.5	\$39,517.7
Ingreso operativo	12,316.3	9,214.3
Ingreso neto	11,237.3	10,364.7

Fuente: McDonald's Corporation

En el 2003, la Compañía diseñó un plan, dándole importancia al consumidor actual y estabilizar la situación financiera. La estrategia se basaba en cautivar nuevos clientes para los restaurantes ya existentes. Para esto se tomaron fuertes medidas en el control

de costos. Además se utilizó la primera estrategia global de mercadeo encabezada por el lema : “Me encanta”, la cual incluye música actual e imágenes de clientes y empleados. Desde el punto de vista financiero los resultados en el 2003 mejoraron. Con el cambio estratégico de la compañía de crecer, pero con los restaurantes ya existentes, la administración se enfocó en ventas comparables y la compañía operó a nivel de márgenes.

CUADRO NO. 4 VENTAS EN MILLONES DE DÓLARES:

VENTAS AL 30 DE SEPTIEMBRE	2003	2002
U.S.	\$20,249.0	\$19,071.6
Europa	10,707.5	8,969.6
África	5,085.3	5,344.9
América Latina	2,107.7	1,918.4
Canadá	1,098.5	1,094.5
Otros	788.5	718.7
TOTAL VENTAS	\$29.586	\$31.037

Fuente: McDonalds Corp.

McDonald’s ha logrado este éxito utilizando la globalización. Ampliándose a los países extranjeros, McDonald tiene un mercado más grande en un rango más amplio de áreas. En vista de que no hay muchos restaurantes de preparación de comida rápida fuera de

los Estados Unidos, la competencia en estos países extranjeros será mucho más baja que en USA. También, McDonalds ha actuado ya sobre esta idea abriendo un número limitado de locales en países tales como China y Alemania. Allí, se arraigaron rápidamente y han sido absolutamente acertadas. En países tales como China, McDonalds creó un menú modificado para requisitos particulares.

La salud se ha convertido recientemente una prioridad superior de americanos dentro de la década pasada. Debido a esto, McDonald's perdió una cantidad notable de negocio cuando sus clientes se fueron a restaurantes más sanos. Para recuperar a estos clientes perdidos, McDonald's comenzó con las ensaladas y la preparación de productos de baja de calorías. Además de esto, cambiaron sus métodos para freír y cocinar, para que las papas fritas tengan menos aceite y menos calorías.

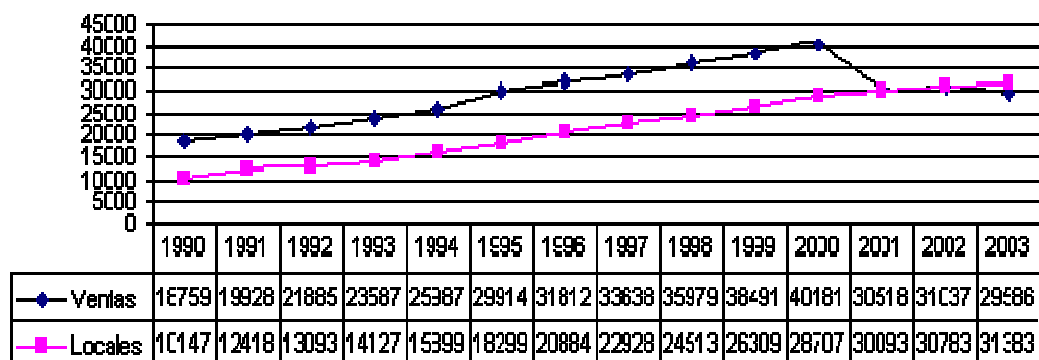
El negocio se maneja basado en segmentos geográficos: USA, Europa; Asia/Pacífico, Medio Oriente y Africa; Latinoamérica y Canada. Usa y Europa facturan aproximadamente el 70 % de los ingresos. Francia, Alemania e Inglaterra mas o menos el 65% de los ingresos de Europa; Australia, China y Japón facturan mas o menos el 45 % de lo ingresos de su segmento y Brasil factura mas o menos el 40% de los ingresos de Latinoamérica.

Cuadro 5. LOCALES EN EL MUNDO AL 30/9/02:

	2002	2001
USA	13.337	12.953
<i>Europa</i>		
Reino Unido	1.208	1.150
Alemania	1.181	1.114
Francia	945	884
España	328	294
Italia	326	303
Suecia	243	234
Países bajos	212	207
Polonia	193	185
Austria	156	155
Otros	1169	1096
Europa total	5.961	5.622
Japón	3.876	3.718
Australia	720	711
China	523	392
Corea del Sur	360	289
Taiwán	359	341
Filipinas	237	231
Hong Kong	212	185
Otros	1240	1188
APMEA Totales	7527	7055
Latino América		

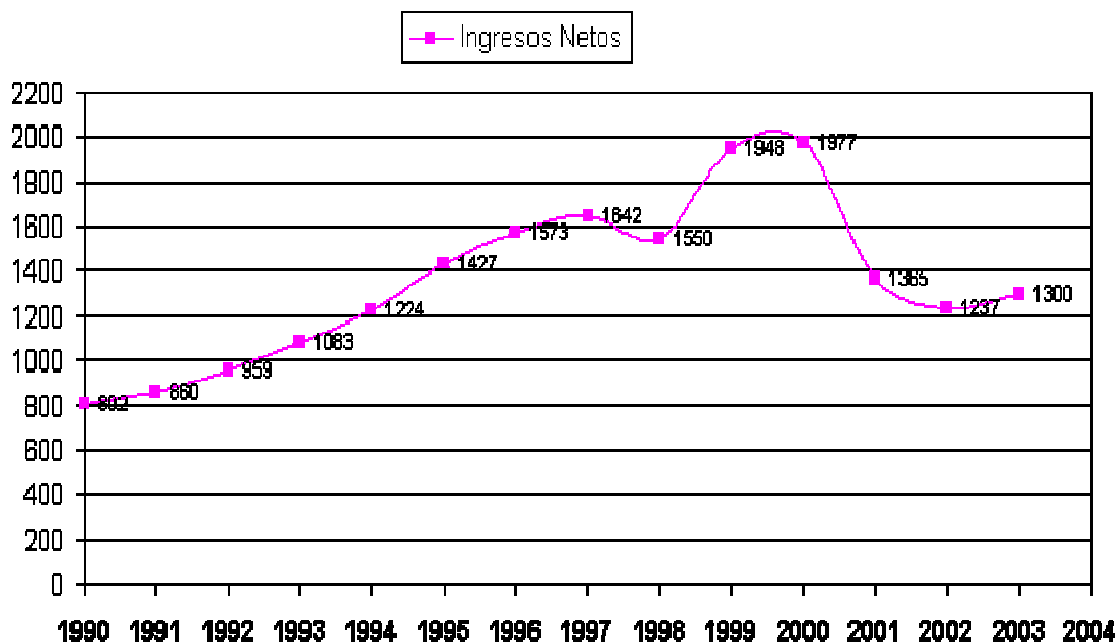
Brasil	577	556
México	250	218
Argentina	204	214
Otros	586	558
Total Latino América	1617	1546
Canadá	1264	1181
TOTAL DE LOCALES	30783	29417
PAISES	121	121

McDonalds - Ventas y cantidad de locales (1990-2003)



Fuente: McDonald's Corp.

McDonalds - Ingresos Netos - Millones de US\$



Fuente: McDonald's

4. McDONALD'S EN COLOMBIA

4.1 McDONALD'S BOGOTA



McDonald's Ilarco



McDonald's Autopista Norte

McDonald's, ha tenido un éxito relevante en Colombia desde que inauguró su primer punto de venta en 1995; a diferencia de lo sucedido en otros países de América Latina en los que optó por cerrar sus locales. Después de ampliarse a 30.000 restaurantes en 121 países y de crecer más del triple, desde 1984, la firma comenzó un plan de reducción de su ritmo de expansión. Sin embargo, en el país, su desempeño ha sido distinto, con el respaldo, principalmente, de los consumidores adolescentes y de niños, lo que le ha valido, incluso, iniciar operaciones en más ciudades. La cadena de hamburguesas genera actualmente alrededor de 1. 140 empleos directos y durante 2002 logró atender cerca de 17,5 millones de clientes colombianos en 51 puntos de venta, incluyendo las islas de helados ,de los cuales 57% son operados bajo franquicia, un formato que cada día gana más adeptos locales para invertir.

En 1984, la gerencia de la Corporación McDonald's comienza a concebir la idea de incorporar la empresa a Colombia. En consecuencia, se contacta con el consultor Henry Martín, para que se pusiera en campaña para realizar estudios de mercado y así analizar la viabilidad de instalar sus operaciones en nuestro país. Al mismo tiempo pidió que se buscara un individuo que fuera capaz de sacar adelante este objetivo. Fueron asignados junto con Martín, Woods Staton y Stewart Prior, para empezar las negociaciones con el gobierno colombiano, pero les fueron negados todos los permisos de instalarse en el país dada la política proteccionista que se vivía en nuestro país en ese entonces. Fue así, como estas personas fracasaron en su primer intento de llegar a Colombia y decidieron buscar otros mercados atractivos en Latinoamérica, como lo era el argentino. En Argentina, tuvieron éxito y abrieron el primer restaurante en 1986.

En 1994 y ante un nuevo modelo aperturista, se reiniciaron las conversaciones para la instalación de un primer McDonald's en Colombia, éstas fueron realizadas por el consultor de McDonald's Corporation y Pedro Medina. Antes de abrir el primer local, fue enviado al país un equipo de expertos para que tomaran muestras de todo tipo de proveedores: desde los frigoríficos, hasta los lácteos y los envasadores plásticos. En Chicago se realizaron test para analizar la calidad y la capacidad de producción de estos proveedores colombianos para poder mantener el estándar universal que exige la empresa.

Finalizando el año de 1995, McDonald's llega a Colombia, convirtiendo al país en el número 49 en el que operaría la famosa cadena internacional. Así los colombianos reconocerían un antes y un después de McDonald's en materia de servicio rápido. El primer local, se instaló en Bogotá y recibió el nombre de Andino. Actualmente cuenta con 27 locales (restaurantes) instalados en Medellín, Cali, Barranquilla Y Cartagena.

McDonald's entró al mercado colombiano en 1995 con su primer restaurante en Bogotá en el Centro Andino. Debido a los buenos resultados empezaron con el proceso de apertura intensivo en Barranquilla, Cali, Cartagena y Medellín. En la actualidad existen 53 puntos de venta de los cuales hay un componente de 28 restaurantes y el resto son centros de postres y Mc Cafés. Ahora es que se empiezan a recoger todos los frutos, según el gerente de Mercadeo en Colombia, Carlos Espitia, McDonald's Colombia ha venido batiendo récord de ventas desde el 2002. "Concretamente pasamos de atender a 17 millones 800 mil personas en 2002 a atender 20 millones 200 mil personas en 2003. Y hasta el cierre del primer trimestre de 2004 hemos tenido el mejor período de nuestra historia en el país. Estamos creciendo durante este primer período de 2004 en las ventas en términos comparables, es decir, en términos netos, en doble dígito. Lo anterior demuestra que la situación de la multinacional no es una fotografía puntual sino que es una tendencia de un gran momento que está viviendo la compañía que tiene una sola razón de ser y es una perfecta conexión con las necesidades del consumidor. Este nos está demostrando cada día más que está muy conectado con las cosas que le estamos ofreciendo y nos lo demuestra sistemáticamente con su presencia constante", explica Espitia. Entender las necesidades del consumidor, ajustar el negocio a las tendencias del mercado introduciendo nuevos productos, unificar la dirección y cumplir con las exigencias del cliente, es el nuevo rumbo que ha tomado McDonald's. Brindar servicio, calidad, limpieza, valor y una experiencia comparativa que sobrepase la ecuación de precio, que explore un poco las esferas emocionales del consumidor, es la marca diferencial que rige el enfoque actual de la Corporación.

4.1.2 Empleados en McDonald's. Los empleados de McDonald's son el verdadero corazón del negocio. McDonald's emplea a 1.500 personas en sus más de 26 locales en Colombia. Esta cifra demuestra su posición dominante en el mercado y confirma su preeminencia como empleador. Además, es una de las empresas más movilizadoras dentro del sistema laboral. La apertura de cada nuevo local significa la creación de aproximadamente 80 nuevos puestos de trabajo. Desde los 18 años, un joven puede ingresar a la empresa sin necesidad de tener experiencia laboral previa. La modalidad de trabajo de "horarios flexibles" les permite continuar con sus estudios u otras actividades, mientras aprenden el valor de la integridad, el compromiso, el trabajo en equipo y la pasión por lo que hacen. Muchos optan por seguir su carrera dentro del sistema McDonald's. Actualmente el 80% de los gerentes de los locales fueron anteriormente empleados que eligieron a McDonald's como su primer empleo. En Colombia, McDonald's invierte alrededor de un millón de dólares por año en entrenamiento para sus empleados. Así, para muchos jóvenes, McDonald's representa la oportunidad del primer empleo y la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización.⁸

4.1.2.1 Programa de Inserción Laboral de Jóvenes Capacidades Especiales:

Hace más de siete años, en McDonald's Colombia se lleva adelante el Programa de Inserción Laboral de Jóvenes con Discapacidad. El proyecto surgió de la mano de la Corporación McDonald's, la cual hace posible que hoy se encuentren trabajando más de 50 jóvenes con capacidades especiales en sus locales.

⁸ www.mcdonalds.com McDonald's Corporation.

El objetivo del Programa es darle la oportunidad al joven discapacitado de insertarse en el mundo laboral, favorecer el desarrollo de sus capacidades, y concientizarse de que la persona con discapacidad puede insertarse en el mundo laboral, desarrollando tareas con eficacia y buen rendimiento gozando de las mismas oportunidades y beneficios y respetando las obligaciones que correspondan al igual que el resto de los empleados. Participan de este Programa Jóvenes con diferentes tipos de discapacidad mental. Quienes se postulan son entrevistados por profesionales de las Fundaciones, que evalúan mediante entrevistas si el perfil del joven se adecua al trabajo en el local. Esta modalidad asegura tanto al joven, a su familia y a la Compañía que la inserción sea un éxito. Las Fundaciones tienen un papel relevante en este programa ya que sirven de apoyo y soporte profesional en el seguimiento de los jóvenes.

A lo largo de este período los resultados han superado las expectativas generales y las experiencias son altamente gratificantes tanto para los jóvenes, su familia como para la Compañía. Cada día se aprende de ellos, de su alto nivel de responsabilidad, de sus ganas de aprender y crecer, de su capacidad para integrarse a grupos y trabajar en equipo. Muchos de ellos han obtenido la distinción del Empleado del Mes, y otros han sido promovidos a Entrenadores demostrando sus altos estándares, su compromiso y pasión. En McDonald's están convencidos que este Programa es un éxito, y por ello se comprometen a seguir integrando jóvenes con capacidades especiales a su familia para darles una oportunidad real de inserción laboral.

McDonald's Colombia es el empleador más grande en el país de la juventud. Entre 1995 y septiembre de 2000, la compañía invirtió más de U\$100 millones en el entrenamiento de

empleados. Los empleados adquieren habilidades transferibles que pueden utilizar para levantarse en la organización o para contribuir a la productividad a otra parte.

5. McDONALD'S EN CARTAGENA DE INDIAS

Con la apertura de sus 2 primeros locales, McDonald's Inició sus actividades en el país en 1995. Hoy cuenta con más de 27 locales y con 1.500 empleados que comparten la misma responsabilidad de entregar a los clientes calidad, seguridad y sabor a través de todos los productos. Actualmente, McDonald's está presente en la Ciudad de Bogotá, y en varias de sus capitales de departamentos más importantes como Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena de Indias.

Año tras año, McDonald's Colombia ha concentrado significativas inversiones que consolidan su compromiso con el país y con las comunidades en las que opera. McDonald's es uno de los principales empleadores del país. Asimismo, a través de la producción y comercialización de sus productos se genera en toda la economía nacional un gran número de empleos indirectos. Con la apertura de cada nuevo local de McDonald's se generan nuevos puestos de trabajo, nuevas oportunidades para la industria local, estimulando el crecimiento de organizaciones que trabajan junto a ella.

5.1 Estudio de mercado.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado; es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas. Una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de

investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

La estructura de consumo de los colombianos ha presentado cambios importantes, que parecería que en vez de reflejar los problemas de pobreza y distribución inequitativa del ingreso en el país, dejan ver las características de una posible economía en desarrollo. Por ejemplo, han ingresado a la canasta familiar artículos como los celulares, biper, tv cable, comidas rápidas como pizzas y hamburguesas. Cartagena de Indias no es ajena a esta tendencia, y la ciudad y sus visitantes se adaptan cada vez de una manera más dinámica a los nuevos hábitos de consumo.

El hábito de comer por fuera está virtualmente en todos los lugares donde McDonald's se encuentra. El éxito de la compañía se funda en la seguridad de sus alimentos, el respeto por sus clientes y en ofrecer calidad, servicio, limpieza y valor.

El ingreso de McDonald's, puede considerarse un hito en el mercado colombiano de comidas. Considerada una de las franquicias más exitosas, rentables y prestigiosas a nivel mundial, su ingreso despertó inquietud entre los competidores locales y motivó a otros inversionistas a seguir sus pasos adquiriendo las licencias para operar cadenas de otras marcas. El plan inicial, de varias docenas de franquicias en los primeros cinco años, tuvo que ser redimensionado por la cadena, que sin embargo logró capturar un nicho importante de la población e impuso nuevos estándares en el negocio. Las cadenas de comidas rápidas, hasta el momento enfocadas en un segmento de ejecutivos y personas que trabajan, dieron un vuelco hacia la incorporación de nuevos atributos que

caracterizan a McDonald's como el entretenimiento y el enfoque familiar.

Ya la mayoría de competidores de la cadena cuentan con parques infantiles y servicios de fiestas, atributos que le permitieron a McDonald's marcar la diferencia durante su incursión en el mercado colombiano. La compañía, además, ha aprendido de su experiencia en el país para rediseñar sus menús y servicios, buscando mejorar su posición competitiva.

Para cualquier inversionista es un paso al éxito la adquisición de una franquicia para la instalación de un restaurante McDonald's, al representar altos estándares de calidad, higiene y servicio, lo que los coloca como empresa líder del mercado de las hamburguesa. Además de tener un buen posicionamiento en el mercado y buena publicidad a nivel mundial.

McDonald's ha desarrollado un mecanismo de coordinación administrativa entre lo que se encuentran una detallada estructura organizacional, posee consultores de campo por áreas que visitan regularmente todos los restaurantes para garantizar que la totalidad de las franquicias cumplan con las reglas y ordenamientos de McDonald's. Además cuenta con una estable y consistente estrategia promocional, personificada por Ronald McDonald, el payaso travieso creado por Ray Kroc en 1963, el cual conserva su ánimo juguetón a pesar de haberse convertido ya en celebridad internacional.

Es por eso que se decidió evaluar la posibilidad de instalar en la ciudad de Cartagena, un Restaurante McDonald's, pues se consideró que el mismo puede ser un negocio atractivo, supliendo necesidades en el mercado de niños y de la familia en general.

5.1.1 Definición del Problema. La carencia de lugares donde las familias en su totalidad se sintieran identificados y satisfechos con el producto y el servicio, dió lugar a que se concibiera la idea de la apertura de un restaurante que supliera dicha necesidad. Además, el llamar la atención del sector infantil por medio de un juguete de alta calidad adicional al menú que se había creado para los niños a un precio inigualable, fueron los elementos que construyeron el vínculo y que le permite a McDonald's, establecer una interacción con los niños y un entendimiento del universo infantil. Con estos antecedentes, se determinó la aceptación de instalar un restaurante McDonald's, en Cartagena de Indias, capital del departamento de Bolívar. Se realizó una investigación de mercado a fin de determinar el mercado meta, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto, haciendo uso de las herramientas mercadológicas necesarias.

5.1.2 Importancia del Problema. Se elaboró el plan de mercadeo con el fin de obtener un análisis profundo del mercado y de todos aquellos factores, que puedan amenazar o frenar el desarrollo de la propuesta de instalar un restaurante McDonald's en Cartagena. Teniendo en cuenta esos factores, se pudo determinar si era factible o no desarrollar este proyecto y se determinó cuán beneficioso sería la puesta en marcha del mismo. Así como los costos proyectados y la posible competencia.

5.1.3 Ubicación del proyecto. La corporación McDonald's se encarga de la ubicación de sus restaurantes, la cual se hace con base a criterios de rentabilidad del mismo. McDonald's realiza todo el proceso de evaluación y selección de los locales, adquiriendo su titularidad y realizando la remodelación o construcción del edificio. Por lo que el restaurante estará ubicado en el barrio de Bocagrande, Carrera 2 Nro. 9-17, Cartagena de Indias, Colombia.

5.1.4 Objetivo General

Determinar la aceptación para instalar de un restaurante McDonald's en el barrio Bocagrande.

5.1.5 Objetivos específicos

- Determinar el mercado meta.
- Determinar el perfil de los consumidores.
- Identificar las expectativas del mercado meta.

5.1.6 Metodología de la investigación

La investigación se realizó utilizando los métodos:

Descriptivo: porque se descompuso un todo en sus partes.

Inductivo: ya que se parte de lo general a lo particular.

Exploratorio: porque se hizo una investigación de campo, que consiste en encuestar una muestra del mercado meta.

Se utilizaron las siguientes fuentes:

Primarias: Investigación de mercado

Secundarias: Uso de libros, revistas, informes de la empresa, del gobierno, periódico, estadísticas y cualquier otra técnica que surja en el curso de la investigación como necesaria para el desarrollo de la misma.

5.1.7 Resumen Ejecutivo. El objeto del plan de marketing, es mostrar la oportunidad que se tiene de instalar restaurante McDonald's, en Bocagrande, para dar el servicio excelente que es característico de esta marca, donde quiera que llega. De la competencia directa de la marca en Cartagena, había instalados tres Restaurantes: Presto, Kokorico y Frysby; de ahí que la competencia genérica serán los restaurantes que sirven comida rápida en el área, que a la fecha no tienen ningún programa de marketing definido. Para el primer año se esperaba servir un total de 815.000 de los productos, con un total en \$ 4.000.000.000 y un beneficio de \$1.600.000.000. Cabe anotar que una vez instalado el restaurante McDonald's en Cartagena, hizo su aparición en escena la Cadena de Restaurantes nacional Hamburguesas El Corral, siendo una de sus mayores competencias en cuanto a producto y calidad.

Para el segundo año las ventas se espera que se incrementen en un 15%, para un total de servicio 925.000 que representan un valor de \$4.600.000.000 y un beneficio después de impuestos de \$1.840.000.000.

Una vez aplicado este plan de mercadeo se mantendrá un control permanente del mismo comparando lo esperado con lo realizado, para que el plan se mantenga dentro de los

parámetros preestablecido y ante cualquier desviación, actuar de acuerdo a cualquier contingencia que pueda surgir, con el fin de lograr el éxito en el desarrollo de las actividades de un Restaurante McDonald's.

5.1.8 Situación Actual de la Empresa

Hoy, McDonald's Corporation es una compañía global que se ha posicionado como líder en cada uno de los países donde está presente, siendo la cadena global de restaurantes de servicio rápido más grande del mundo. En cada uno de sus restaurantes se sirve comida sabrosa, nutritiva y sana, en forma rápida, a un precio justo y en un ambiente acogedor y familiar.

McDonald's es una compañía en pleno crecimiento que cuenta en la actualidad con más de 30 mil restaurantes distribuidos en 121 países alrededor del mundo, dentro de los cuales aproximadamente un 80% son operados por franquiciados en lo que constituye uno de los sistemas de gestión más exitosos de todos los tiempos. En promedio se abre en el mundo un nuevo restaurante McDonald's cada 3 horas.

Si bien su posición de liderazgo es indiscutida, los 43 millones de clientes que atiende cada día sólo representan el 1% de la población mundial. Por ello, los planes de crecimiento de la Corporación son vastos. Una cosa es segura: McDonald's continuará empeñado en satisfacer en un 100% las necesidades de sus clientes a través de todo el mundo de manera integral.

5.1.9 Cultura de la Organización

La Visión de McDonald's

"Ser la mejor experiencia de restaurantes de servicio rápido del mundo"

Lograremos nuestra visión a través de 3 estrategias principales:

Gente: Seremos el mejor empleador para nuestra gente en cada comunidad; valorando a nuestros empleados, su crecimiento y sus contribuciones.

Clientes: Brindaremos excelencia operacional a nuestros clientes en cada uno de nuestros restaurantes en todo el mundo.

Crecimiento Rentable: Garantizaremos una rentabilidad sostenida en el tiempo para nuestros franquiciados, proveedores y la Compañía

Nuestro compromiso será cumplir con la Promesa de McDonald's, comportándonos como líderes y guiando todas nuestras acciones de acuerdo a nuestros valores corporativos, para hacer realidad la visión en nuestro trabajo diario.

5.1.10 Misión. Brindarles el mayor valor por su dinero, con los niveles más altos de Calidad, Servicio y Limpieza.

5.1.11 Promesa. "En forma entretenida y con un espíritu joven, en McDonald's serviremos con orgullo una experiencia excepcional, que haga a toda la gente sentirse especial y sonreír...con cada cliente... en todo momento"

5.1.12 Rol Social. Desde su fundación, McDonald's se ha caracterizado por ser una empresa socialmente responsable que se involucra en forma activa con sus comunidades vecinas. La vocación y responsabilidad social de McDonald's nace como una forma de retribuir a la comunidad por todo lo que recibe. McDonald's no sólo vive y forma parte de una comunidad, sino que trabaja para colaborar con su desarrollo.

Esta relación se concibe como un vínculo de largo plazo. Por ello, independientemente de las contribuciones extraordinarias que realiza en favor de algunas causas coyunturales (por ejemplo, víctimas de catástrofes), McDonald's propicia el trabajo permanente y continuo con distintas instituciones sociales que trabajan directamente en pro de los sectores más desposeídos y necesitados de la sociedad.

Esta filosofía se fundamenta también en que McDonald's no sólo cumple un rol comercial sino también social, ayudando a construir y mejorar la calidad de vida de sectores desamparados y necesitados de la sociedad. McDonald's asume este compromiso por cuanto siente que tiene mucho que aportar en la correcta formación basándose en valores de niños y jóvenes. McDonald's lleva así alegría, esperanza y optimismo a todos los hogares del país promoviendo e impulsando iniciativas que cohesionen los valores que sustentan una vida sana y de respeto en el seno mismo de sus familias.

Las áreas prioritarias de acción social definidas por McDonald's son Educación y Salud, y los niños como principales beneficiarios.

5.2 SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO

5.2.1 Investigación. Se ha realizado una investigación en el mercado meta que son los consumidores potenciales de alimentos en el área de Cartagena, para disponer de la información necesaria para conocer la aceptación de un restaurante McDonald's.

El mercado potencial formado por los trabajadores de la zona, familias con niños entre 3 y 12 años y por una población flotante de los huéspedes que se hospedan en los hoteles, los cuales disponen de 5,932 habitaciones. Para la investigación se escogió una muestra de 50 personas que incluyen 25 huéspedes de hoteles al momento y 25 personas locales o trabajadores en Cartagena. Se utilizó la técnica del cuestionario con preguntas cerradas que arrojó los siguientes resultados que consideramos pertinentes para la investigación:

Posicionamiento de la marca: El 86% de los encuestados conoce la marca McDonald's, lo que indica el posicionamiento del producto, ya que es la marca más reconocida a nivel mundial. No en vano existen más de 30,000 restaurantes en 121 países. En Colombia con tan solo nueve años en el mercado ya existen 27 restaurantes en las principales ciudades. Con todos estos antecedentes, es lógico que se encuentre un porcentaje muy mínimo que desconoce la marca, como queda expuesto en los resultados de la encuesta (14%).

Aceptación de McDonald's en Cartagena de indias: El 78% de la totalidad de los encuestados coincidieron en que les gustaría consumir los productos McDonald's en la zona. Aquí se pone de manifiesto una vez más, que al ser McDonald's un producto que

ha logrado impregnar en sus clientes altos niveles de confianza va más allá de tener buena comida y buenos precios.

Conocimiento de la marca: El 80%, de los encuestados expresó haber visitado un restaurante McDonald's y el 20% no, como se ve se dio la regla de Pareto 80-20.

Frecuencia de visita a un restaurante McDonald's: El 22% de los encuestados visitan quincenalmente a McDonald's y el 36% algunas veces, el 6% lo visita semanalmente y diariamente y un 10% rara vez el 20% nunca lo visita.

Nivel de satisfacción del producto: El 38% califica de excelente el servicio y el 32% respondió haber recibido un servicio bueno en un restaurante, mientras que el 10% expresó que el servicio recibido fue regular. Sin lugar a dudas, el servicio representa su diferenciación, ya que darle satisfacción a los clientes es su prioridad número uno. Por eso, McDonald's cuenta con un servicio rápido y amigable dentro de un ambiente divertido, proporcionando productos con el mejor sabor y la mayor calidad. El 20% de los encuestados no tiene base para opinar sobre el servicio.

5.2.2 Mercado Total.

El producto de comida rápida está dirigido básicamente a todo el mundo, pero la estrategia de marketing de la Corporación está dirigida básicamente a las personas jóvenes y a las familias. Además está el mercado de los visitantes que es flotante y tiene temporada pico en el mes de enero con 308,277 huéspedes, mes de la denominada

temporada alta, y el menor número de huéspedes es en el mes de junio con 179,490 huéspedes. Estas temporadas influyen en los cartageneros, pues cuando hay temporada alta sus ingresos aumentan y en temporada baja obviamente disminuyen. Es decir la ocupación hotelera incide de una manera significativa, aumentando las ventas del restaurante y en el promedio de ingresos de los habitantes de Cartagena de Indias.

5.2.3 Hábitos y Patrones de Consumo. Los clientes de los restaurantes de comida rápida piensan en el precio de la comida y en la rapidez en que la sirven, pero buscando siempre higiene y calidad y perciben que en McDonald's, obtienen lo que están buscando.

5.2.4 Percepción. La imagen parte del hecho de que los consumidores tienen percepciones diferentes de los productos y marcas. Esto hará que se formen distintas sensaciones o impresiones sobre el producto y la empresa en general, por eso sólo las franquicias más serias, innovadoras, que ofrezcan mayor esfuerzo en marketing, serán las elegidas por los clientes. La notoriedad de la cadena juega un papel muy importante. Por eso McDonald's, necesita poca documentación, ya que está fuertemente arraigada en la mente de los consumidores.

5.2.5 Situación Competitiva

McDonald's opera en un entorno relativamente estable, el sector de la comida rápida es sumamente competitivo. Uno de los principales competidores de McDonald's es El Corral,

el cual aprovecha permanentemente todas las oportunidades a su alcance para tomar la delantera. Sin embargo, McDonald's es ya la cadena de restaurantes de comida rápida más grande del mundo.

Hoy por hoy, la filosofía del negocio es única, se puede afirmar que existe una oportunidad para la instalación del restaurante McDonald's en Cartagena, puesto que hay un vacío en el servicio de comida rápida que reúna las condiciones exigidas por los clientes. Además de la idea de satisfacer las necesidades de la familia cartagenera, en cuanto a proveer de un sitio en que los niños se sientan como en casa y que dispongan de una libertad que no encuentran en ningún otro sitio, se suma los controles agudos que hace la corporación McDonald's a todos sus franquiciantes. El no cumplir con cualquier requisito de limpieza, calidad y servicio amerita amonestaciones económicas y el cierre del local. Tal es el control que tiene la empresa que los propietarios y gerentes deben asistir a la Universidad de la Hamburguesa, situada cerca de Chicago, para aprender a operar un restaurante McDonald's y mantener el buen servicio tradicional. La biblioteca del campus principal y los modernos salones de clase con equipo electrónico son la envidia de muchas universidades. Por experiencia propia y por el conocimiento que se tiene del manejo de las franquicias nacionales, las empresas de comida no le hacen seguimiento a sus franquiciados y simplemente pasan a hacer otro restaurante mas de la cadena sin ningún tipo de control de procedimientos. Este es otro de los grandes atributos de diferenciación que hacen que la cadena McDonald's sea la primera en ventas en el mundo.

Por tanto, la apertura de un restaurante McDonald's en Cartagena de Indias solo tendría como competencia directa a Presto, Kokorico y Frisby, lo que les permitiría posicionarse libremente en el mercado.

La competencia indirecta está formada por los restaurantes ubicados en Bocagrande, que venden diferentes tipos de comida.

5.2.5.1 Señales de fortaleza competitiva de McDonald's aplicando su cadena de valor.

Señales de fortaleza competitiva

- Competencia distintiva en alguna actividad competitivamente importante en la cadena de valor; dentro de esta se encuentra, por ejemplo, un centro de distribución eficiente, el cual realiza las entregas just in time.
- Poderosa participación en el mercado. Para nadie es un secreto que McDonald's es la compañía número uno en ventas de comida rápida en el mundo, alcanzando cifras superiores a 12.500 millones de dólares en el 2003.
- Una estrategia que determina el ritmo o distintiva. Cada apertura de un restaurante de la cadena en un país determinado, impone a la competencia un nuevo punto a seguir, en cuestión de servicio, calidad y limpieza.
- Base y lealtad crecientes de los clientes.
- Visibilidad en el mercado superior al promedio. Este punto se refiere a ventas y estrategias.
- Ventajas de costos.
- Capacidad tecnológica e innovadora superiores al promedio. McDonald's Corporation se esmera por hacer que cada uno de sus restaurantes tenga las mejores alternativas en equipos y mobiliario.

Una administración emprendedora, alerta y creativa. A pesar de ser una compañía con mas de treinta y cinco años, su administración siempre ha estado a la vanguardia, liderando el negocio de comidas rápidas en el mundo.

En este orden de ideas es importante elaborar un análisis FODA de los mas cercanos competidores de McDonald's en Cartagena.

5.2.5.2 Análisis DOFA. DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que se deben responder son del tipo:

- ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?
- ¿En qué la supero?
- ¿En cuáles estamos igualados?
- ¿En cuáles me supera?

Al responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades.

Sólo es sostenible la ventaja competitiva cuando después de que paran todos los intentos de la competencia por imitarla, aun existe

Las fortalezas se clasifican en:

- Comunes: cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

- Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores son las que generen ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.
- De imitación: son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como:

- ¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcanza sus metas de participación en el mercado?

Así se tienen los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRETEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por si mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades

que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

5.2.5.3 Análisis FODA de los productos de Hamburguesas El Corral Cartagena

	<u>Fortalezas</u> Carne al carbón Calidad en la totalidad de sus productos Ambiente tranquilo y relajado, dirigido a personas adultas.	<u>Debilidades</u> Precios más altos que los de su mayor competidor. No existe barra de adiciones. Regular atención al cliente. Demora en la entrega de la comida No tienen servicio a domicilio No posee zona para niños
<u>Oportunidades</u> Ampliar su menú Expansión a otras ciudades del país Mayor énfasis en el servicio a los niños	<u>Estrategias FO</u> Incursionar en el mercado infantil Estudiar la posibilidad de abrir otro punto en el Centro Histórico.	<u>Estrategias DO</u> Buscar proveedores con alta calidad y con precios mas económicos que le den la posibilidad de tener precios mas competitivos. Trabajar en servicio al cliente y rapidez en la entrega del producto.
<u>Amenazas</u> Entrada de posibles competidores Promociones de su competencia mas cercana	<u>Estrategias FA</u> Énfasis en promocionar además de las hamburguesas sus otros productos.	<u>Estrategias DA</u> Realizar promociones con productos a precios mas bajos Creación de Zona de entretenimiento para niños.

5.2.5.4 Análisis Foda de Presto Cartagena

	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Cadena de comidas rápidas nacional</p> <p>Mayor publicidad a través de todos los medios</p> <p>Carne al carbón</p> <p>Hamburguesas "colombianizadas" (sazón y salsas al gusto de los colombianos)</p> <p>Servicio a domicilio</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>Poca zona de Lobby y parqueaderos</p> <p>Demora en la entrega del producto</p> <p>No tienen barra de adiciones</p> <p>Servicio deficiente</p> <p>No posee Drive thru (servicio al carro)</p> <p>Acoso constante de vendedores informales</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Creación de zona de juegos y actividades para niños</p> <p>Ampliación de menú</p>	<p><u>Estrategias FO</u></p> <p>Establecer una amplia y divertida zona de juegos que pueda competir con las ya existentes.</p>	<p><u>Estrategias DO</u></p> <p>Ampliación del local y parqueaderos.</p> <p>Diseñar un menú para entregar al carro.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>Tendencia cada vez mayor de consumir alimentos con bajos niveles en grasas y calorías.</p>	<p><u>Estrategias FA</u></p> <p>Incluir en el menú productos al carbón bajos en grasas y calorías.</p>	<p><u>Estrategias DA</u></p> <p>Capacitación a los empleados en servicio al cliente.</p> <p>Adquirir mayor vigilancia para evitar el acoso de los vendedores informales.</p>

5.2.5.5 Análisis DOFA de McDonald's frente a la competencia local.

	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Ser el primero en ventas, mercadeo, servicio, limpieza y calidad. Precio más bajo de mercado de franquicias de este tipo Modernas áreas infantiles que sirven de esparcimiento para toda la familia Facilidades para la celebración de cumpleaños: cómodos precios, paquetes muy completos. Amplios parqueos en cada uno de los establecimientos Excelente imagen a escala internacional Muy buenos controles de calidad Monitoreo constante a las políticas la empresa por parte de la Corporación a sus franquiciados. Menú Light.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>La percepción del cliente del tamaño de las hamburguesas (muy pequeñas)</p> <p>Menú limitado</p> <p>No tiene servicio a domicilio</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Globalización: le permite penetrar a nuevos mercados y fortalecerse en otros. Horario expandido: ser una opción para las personas que sientan hambre a altas horas de la noche. Nuevas formas de tecnología Mejores formas de mercadearse Nuevos productos</p>	<p><u>Estrategias FO</u></p> <p>Instalar nuevos puntos de venta. Fortalecer la marca en Cartagena con la apertura de un McCafé. Ampliación del Menú con nuevos tipos de carnes. Ampliación del menú de postres. Presentar promociones en los horarios extendidos.</p>	<p><u>Estrategias DO</u></p> <p>Con el mercadeo persuadir al público que el tamaño de las hamburguesas es el apropiado. Alianza con alguna empresa de mensajería para la entrega puerta a puerta del producto.</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>La tendencia de los seres humanos a cuidar más nuestro</p>	<p><u>Estrategias FA</u></p> <p>Instalación de nuevos centros y equipos de entretenimiento para el</p>	<p><u>Estrategias DA</u></p> <p>Ampliar las opciones de menú</p>

cuerpo con alimentos bajos en grasa, más saludables, etc.	publico adolescente.	Light.
La vaca loca	Utilización de proveedores nacionales económicos y de alta calidad.	Permanecer siempre delante de la competencia, teniendo tecnología de vanguardia y un excelente servicio al cliente.
El alza del dólar (las materias primas son importadas por lo que se pagan en dólares)	Atraer al mercado local por medio de promociones.	
La baja ocupación hotelera	Ampliar la zona de niños, para que cada vez sea más atractiva.	
La imitación de la competencia		

5.3 Entorno Interno y Externo

Los factores se clasifican en la zona de la siguiente manera:

Social. Los principales consumidores son los cartageneros, empleados privados, y los huéspedes de los diferentes hoteles, que pertenecen a la clase alta y media. Estos consumidores además de satisfacer una necesidad primaria de alimentación y consumir productos de alta calidad, adquieren el valor agregado de sentirse a gusto en un lugar donde es bien recibida la familia en su totalidad con un ambiente festivo, colorido y libre.

Demográfica. La mayor población se concentra en los habitantes de barrios aledaños, pertenecientes a estratos medio y alto, (no excluyendo al estrato medio bajo) y hoteles, así como los empleados de la zona.

Económico. Los consumidores tienen capacidad económica de compra, pues en su mayoría tienen ingresos promedio adecuados para consumir los productos ofrecidos. Vale la pena preguntarse en este punto ¿Que ha hecho que McDonald's siga siendo preferido por la mayoría de las personas, teniendo en cuenta que la competencia es cada

vez mayor? Como se ha citado anteriormente, el servicio rápido con orientación a la familia, la limpieza y el valor han sido responsables del éxito de la cadena. Por ejemplo, McDonald's fue uno de los primeros restaurantes de Europa en recibir familias con niños.

Servicio de Calidad. El servicio es monitoreado en cuanto a la calidad por la Corporación McDonald's, bajo una estandarización de higiene, que es medida tanto a nivel interno como externo. McDonald's asegura productos uniformes al controlar cada etapa de distribución. Los centros de distribución regional compran productos y los distribuyen a los restaurantes individuales. Comprarán productos a proveedores locales, si estos pueden satisfacer las especificaciones detalladas.

5.4 Objetivos

5.4.1 Metas Financieras

Una venta diaria de lunes a jueves de 500 porciones de alimentos y de viernes a domingo de 1.050, para un total de 4.000.000.000 transacciones y una utilidad esperada de \$1.600.000.000 para el año 2003.

Venta anual esperada 2003	\$ 4.000.000.000
Venta mensual esperada 2003	\$ 333.333.333
Venta esperada de combos mensual	\$ 250.000.000
Venta esperada de helados mensual	\$ 83.333.333
Volumen esperado de combos mensual (unidades)	26.315
Volumen esperado de postres mensual (unidades)	41.666
Utilidad esperada anual Primer año	\$ 1.600.000.000
Volumen anual de productos servidos	815.789

(unidades)

Al largo plazo, se espera obtener el mismo beneficio que están realizando los franquiciados de Bogota y Medellín, que es de un 35%.

5.4.2 Metas Mercado. El mercado meta son los que visitan y trabajan en la zona así como los estratos medios y altos, sin dejar de un lado el estrato medio bajo. Se espera poder posicionar el restaurante, y en 3 años abrir nuevos Mc Donald's, puesto que el costo de la franquicia concede el derecho de abrir por lo menos 10 McDonald's, por diez años.

5.4.3 Participación del Mercado. El restaurante va a participar del mercado de servicio de comida en la zona de Cartagena de Indias. Tomando en consideración que según estudios un 45% de lo clientes que se hospedan en los hoteles de la zona tienen el plan "todo incluido". Sin embargo el turismo interno de las diferentes zonas del País, realizan tours turísticos y ecológicos a la zona, lo que implica por ende un aumento de visitantes, que forma parte del mercado.

5.4.4 Precios. Los precios de venta están establecido por la Corporación McDonald's. De acuerdo con las entrevistas se aplicó el precio promedio de \$9.500 por combo, el cual fue corroborado por la repuesta de los encuestados que arrojó un consumo promedio por personas de \$10.000.

5.4.5 Estrategias de Mercado. La Corporación McDonald's cuenta con eficientes estrategias de mercado, las cuales incluyen agresivas campañas publicitarias que abarcan casi la totalidad del planeta. McDonald's utiliza la misma estrategia competitiva en todo el mundo: ser el primero en el mercado y establecer la marca tan rápidamente como sea posible mediante una publicidad intensa. Parte de esa estrategia es ser patrocinador y estar presente en los eventos de mayor rating televisivo a nivel mundial, como son el campeonato mundial de fútbol, las olimpiadas, la entrega de premios musicales cuya audiencia son los jóvenes, etc. Otra estrategia es la de utilizar a Ronald McDonald para crear una mayor identificación de la marca entre los niños y el prefijo Mc para reforzar la relación entre los platos del menú y la empresa.

5.4.6 Publicidad. Cuenta con un presupuesto de marketing por año de un 4% sobre las ventas, el cual es utilizado por la Corporación McDonald's, para promociones por radio, periódicos, flyers y televisión. Con motivo de la apertura del restaurante se proyecta publicidad local y directa con promoción radial, televisiva y escrita, además se realizó una fiesta de inauguración que incluye un desfile presidido por Ronald McDonald.

5.4.7 Promoción de Ventas. Para promover las ventas, se hará uso de las promociones del día, las ofertas temporales, el servicio Auto Mac, el área de juego para niños y los planes económicos para cumpleaños. Las promociones del día consisten en un menú completo de hamburguesa, papas y gaseosa por un precio menor al regular; las temporales proponen un menú específico durante un lapso de tiempo; el servicio automac se refiere a la utilización de servicio al carro, para aquellas personas que necesiten mayor

rapidez; y los planes de cumpleaños son óptimos para aquellas personas que deseen simplificar la organización de la celebración.

Básicamente la Corporación lanza la misma promoción para todos los restaurantes dependiendo la época del año. Cartagena se diferencia de las otras ciudades por su tradición turística. En las temporadas vacacionales se elimina cualquier tipo de promoción en la ciudad, mientras que en el resto del país continúan.

5.4.8 Posicionamiento. McDonald's Corporation es una compañía global que se ha posicionado como líder en cada uno de los países donde está presente, por lo cual no se requerirán grandes esfuerzos para su posicionamiento en la zona.

5.4.9 Línea de Productos

Se iniciará con los siguientes productos:

- Hamburguesas elaboradas 100% con carne de vacuno de excelente calidad, sin aditivos ni preservantes.
- McPollo y tiernos McNuggets provenientes de una exclusiva selección de pechugas y muslos de pollo.
- Pan especial, hecho con harina de trigo naturalmente rica en proteínas y minerales.
- Papas fritas crocantes y doradas, obtenidas de las mejores papas naturales.
- Ensaladas de verduras frescas, preparadas durante el día.
- Helados y "sundaes" elaborados con leche altamente rica en calcio y vitaminas.
- Desayunos con huevo, muffin y salchichas.

5.4.10 Precio. McDonald's se caracteriza por ofrecer sus productos con los precios más bajos del mercado de franquicias de este tipo. A manera de introducción se ofertará el Big Mac a un precio más bajo que en los otros McDonald's del país.

5.4.11 Servicios. McDonald's trajo a este nuevo mercado un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente. Para ello se utilizan ingredientes de alta calidad, locales con estándares de higiene estrictos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde niños, jóvenes y adultos tienen su propio espacio.

5.4.12 Investigación y Desarrollo. Se realizará un análisis continuo del mercado para estar atentos a localidades potenciales a desarrollar por un nuevo restaurante McDonald's. Así como también, investigaciones de mercado cada año para medir los niveles de aceptación de los productos.

5.4.13 Sistema de Información de Mercadeo. Se realizará un monitoreo constante del mercado competitivo. Así como las tendencias en cuanto a hábitos de los consumidores de nuestros productos.

5.4.14 Programas de Acción

Publicidad

La publicidad del Restaurante, es por cuenta de la Corporación McDonald's, para lo que

se contribuye con un 4% de las ventas de los restaurantes, pero para la apertura se tiene el siguiente programa previa aprobación de la Corporación.

5.5 PREAPERTURA

Con el objeto de crear expectativa en el mercado, se distribuyeron panfletos y volantes, haciendo uso además de los medios de la prensa radial y escrita que indicaron que algo grande llegaba a Cartagena. Se realiza una promoción relacionada con la expectativa agregando que lo que llega esta relacionado con comida al instante, con buena calidad y bajo precios.

5.5.1 Inauguración

- a) La inauguración se realizó con un desfile que presidió Ronald, el personaje símbolo de la marca.
- c) Se realizó una promoción de 2 por 1 durante las primeras dos horas de servicios en el día inaugural.

5.5.2 Productos a Vender. Los productos que se venden en el Restaurante, tienen el precio fijado por la Corporación, y estos son los mismos en los restaurantes de la zona. El producto está ya posicionado y es un marca reconocida como se determino en nuestra investigación.

5.5.3 Publicidad. La publicidad del restaurante, es una labor de la Corporación, quien hasta la fecha se ha limitado a los medios escritos y radiales, sin trascender a la televisión local, sin embargo a través del cable llega alguna promoción de McDonald's y de su labor social en los EE. UU.

En el interior del local y directamente a nuestro clientes se harán las promociones de los juguetes, póster de Ronald McDonald, los periódicos se encargan de anunciar los especiales de precios, obviamente que el objetivo del restaurante es de un producto que se encuentra en su etapa de madurez y que solo necesita que se sepa en todos los ámbitos que McDonald's, esta en Cartagena, con su misma calidad, precio, higiene y servicio.

5.5.4 Controles. Los planes de marketing tienen que ser monitoreado y controlado de manera continua, la mayoría de empresas no poseen un adecuado procedimiento de control, de ahí que se deben establecer los sistemas de monitoreo que permitan la retroalimentación de los planes establecidos, además se debe establecer y facultar a los responsables de realizar el control en las diferentes áreas del plan diseñado, este control puede ser; del plan anual, la rentabilidad y la eficiencia.

5.5.5 Control del Plan Permanente. El control del plan anual permite a la empresa asegurarse de que las metas establecidas se alcancen, durante el desarrollo de las actividades del negocio y se incluye el Control de las ventas, La participación en el mercado, Gastos de marketing, Supervisión de las políticas de calidad; dos veces al año, los productos e ingredientes de origen nacional serán comparados con las

especificaciones internacionales en los llamados "product cuttings". En el "product cutting" participarán los proveedores para involucrarlos con los estándares de calidad exigidos y las eventuales acciones correctivas de sus productos. De esta manera, se asegura que los consumidores sientan en todo el mundo, el mismo sabor único que tiene la comida McDonald's.

Gastos de financiamientos, en el restaurante el control de estas partidas se realiza diariamente, pues los gerentes disponen de un formulario donde se registran las ventas reales y se comparan con el presupuesto de cada turno.

La responsabilidad de este control es de la gerencia media y el propósito es determinar si están obteniendo los resultados presupuestados.

5.5.6 Control de la Rentabilidad. La rentabilidad, en nuestro caso se ha establecido en un 20% sobre la inversión inicial, de ahí que se debe medir y compararla con la rentabilidad realizada.

Este control lo realiza el contralor de marketing, y tiene como objetivo determinar donde gana o pierde dinero la empresa, la rentabilidad es medida por la Corporación McDonald's, por servicios, territorio, y por clientes.

En nuestro caso el análisis de la rentabilidad del marketing no conlleva los pasos esenciales para el mismo, pues el mercadeo es responsabilidad de la Corporación McDonald's y se basa a un pago de 4% de las ventas para nuestro Restaurante.

5.5.7 Control de la Eficiencia. Cuando no se logran las metas de marketing establecidas se debe evaluar la eficiencia, labor que es realizada por el contralor de marketing y la gerencia de línea y de personal, se medirá la eficiencia de la publicidad.

La Corporación McDonald's monitorea la calidad y distribución adecuada de los productos, así como de la publicidad, en nuestro País la publicidad se limita a los medios televisivos, escritos y radiales.

5.5.8 Control Estratégico. Las metas de marketing previamente establecidas, serán evaluadas y determinada su eficiencia generales del marketing, se revalorará el enfoque estratégico al mercado meta, realizando auditorias de marketing, y de excelencia del servicio, así como la revisión de la responsabilidad social de la misma.

Este control lo realiza la alta gerencia y un auditor de marketing, y se determinará si se están aprovechando las mejores oportunidades en mercado y productos.

La Corporación McDonald's es la que realiza este control a los franquiciados de sus productos. Si embargo cada restaurante puede evaluar sus planes promocionales y medir periódicamente los resultados del plan publicitario con el presupuesto establecido.

Un control estricto con respecto a los horarios y fechas establecidas para las cuñas televisivas, radiales y escritas las promociones son monitoreadas constantemente, tratando de mantener los volantes de las ofertas en los restaurantes, que sean enviados a las diferentes entidades y que su publicación se corresponda con las fechas de duración de las mismas.

5.5.9 Investigación y Desarrollo. Se llevará control estricto sobre los hábitos y patrones de consumo de los clientes a fin de determinar los niveles de aceptación de los productos McDonald's.

5.5.10 Plan de Contingencia. En caso de disminución en las ventas a causa de la baja ocupación hotelera, el alza en la tasa dólar, el aumento del petróleo o cualquier otro motivo que afecte los patrones y hábitos del consumidor, se utilizarán medidas agresivas para persuadir a los clientes a fin de lograr los objetivos propuestos en este proyecto así como los generales de la empresa.

Se han propuesto las siguientes medidas:

Ofertas:

Plan Familiar (6 bigmac, papas fritas, 1 doble litro). Será ofrecido de jueves a domingo, todo el día.

Plan Escolar (1 McChicken, papas fritas y 1 refresco). Se venderá con un 50% de descuento del precio de lista. Esta oferta será de 12:30-6:00 PM de lunes a viernes.

Combo Empresarial (Chicken Nuggetts, McPapas, 1 refresco de 16 oz.) Esta oferta será de 12:30-3:00 PM de lunes a viernes.

Shows:

Karaoke para niños (canciones infantiles). Se realizarán todos los domingos, excepto el tercero de cada mes, a partir de las 4:00PM. A los niños ganadores de los tres primeros lugares se les ofrecerán artículos promocionales McDonald's.

Show de payasos (Ronald McDonald u Otros). Estos se efectuarían el tercer domingo de cada mes a partir de las 4:00 PM. Allí se realizarán concursos para los niños cuyos premios consistirán en artículos promocionales McDonald's.

Como el principio fundamental de éxito de las franquicias McDonald's es el ganar-ganar, se espera que no se tenga que implementar este plan de contingencia.

6. ASPECTOS POSITIVOS Y ACOGIDA DE LOS CONSUMIDORES.

6.1 ACOGIDA DE LOS CONSUMIDORES.

McDonald's ha logrado diferenciarse de sus competidores en todo el mundo a través de la integración de su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus compradores, formando así todo un sistema interrelacionada que le permita lograr máximos beneficios.

6.1.1 Posicionamiento. El producto ha entrado con gran fuerza y aceptación en la ciudad, rompiendo el record colombiano de apertura alcanzando en el primer mes de operaciones más de 500 millones de pesos en ventas. En la medida en que McDonald's entró y se posesionó se convirtió rápidamente en el líder del mercado de hamburguesas en Cartagena.

6.1.2 Ventaja Competitiva. La ventaja competitiva es Calidad + Servicio + Limpieza + Valor = 100% satisfacción del cliente. Por el precio que se paga en McDonald's se tiene mayor valor que en cualquier otro restaurante familiar que se encuentre en Cartagena.

6.1.3 Control de Calidad. Se tiene un control de calidad antes, durante y después del proceso de transformación. Antes, es decir con los proveedores; ellos tienen ya parámetros de calidad establecidos por McDonald's tales como temperatura para la carne, misma cantidad de sésamo para el pan, tratamiento del producto, uso de plaguicidas, etc. Durante el proceso se tiene control sobre las cantidades de insumos que se coloca en las

hamburguesas tales como salsa de tomate, cebolla, queso. Y después, a través de encuestas periódicas a los consumidores.

6.1.4 Utilización de la Capacidad Instalada. Su capacidad es sin límite, pueden estar 24 horas funcionando si es que se lo requiere la demanda. Si se hace uso constante de la maquinaria se pueden elaborar 13.824 hamburguesas por día.

6.1.5 Tecnología

McDonald's cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo que se dedica específicamente a la innovación de nueva tecnología orientada hacia la elaboración y producción de comida rápida (freidoras, planchas). Estas investigaciones permiten a McDonald's poder innovar tanto en la producción como en el producto.

6.1.6 Fabricación. McDonald's utiliza economías de escala principalmente en la venta de paquetes denominados Combos, los cuales constan de una hamburguesa, una bebida y papas fritas. Puede trabajar en gran escala gracias a la tecnología de punta con la que cuenta, lo que facilita las labores de su personal, consiguiendo así que los productos sean altamente estandarizados y con mas calidad. No necesita mano de obra especializada para tareas tan sencillas. Y fue desde la aplicación de los combos en el menú de McDonald's cuando llegó a Colombia que sus competidores empezaron a utilizarlo de igual manera.

6.1.7 Distribución. McDonald's distribuye sus productos directamente al consumidor en sus instalaciones productivas, es decir, en el restaurante familiar, en Bocagrande y en las islas de postres ubicadas en los almacenes de cadena VIVERO . La entrega que realiza

de sus productos se la puede considerar rápida, esto debido a los procesos automatizados, entrenamiento del personal y al servicio AutoMac.

6.2 ENCUESTAS DE SATISFACCION.

La siguiente es la encuesta que McDonald's aplica a los usuarios del restaurante, donde 1 es la peor calificación y 10 la mejor. Se tomó una muestra de 50 encuestas aplicadas en el mes de mayo del presente año y sus resultados.



SU OPINION NOS IMPORTA MUCHO



En McDonald's, satisfacer a nuestros clientes es el objetivo más importante. Usted puede ayudarnos a alcanzarlo dándonos su opinión sobre la visita a este restaurante en el día de hoy (no pasadas visitas). Muchas gracias por completar esta información.

Fecha de la Visita _____

Nombre _____ Teléfono _____

Dirección _____ e-mail _____

Gerente de Turno _____

1. Satisfacción general en la visita:

Cómo quedó de satisfecho con?;



a. Tiempo de espera en la fila

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

b. Tiempo entre hacer y recibir el pedido

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

c. Limpieza en el restaurante

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

d. Cortesía y amabilidad del personal

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Relación entre lo que pagó y su experiencia:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Calidad de la comida:

a. Temperatura

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

b. Sabor

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

c. Presentación

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Mi pedido se completó correctamente:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. Las servilletas, la salsas, etc. estaban disponibles:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Los baños estaban limpios y bien equipados:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Mi visita hoy fue en ☐ Día de semana ☐ Fin de semana (Sábado - Domingo)

La hora de esta visita fue

Hasta 11am

11am - 2pm

2pm - 5pm

5pm - 8pm

8pm - Cierre

Qué podemos hacer en McDonald's para atenderle mejor en un futuro?

Satisfacción de la Visita	Pregunta 1a. Tiempo de espera en la fila									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	0	16%	84%
No.									8	42
	Pregunta 1b. Tiempo entre hacer y recibir el pedido									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	4%	10%	8%	4%	74%
No.						2	5	4	2	37
	Pregunta 1c. Limpieza en el restaurante									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	0	8%	92%
No.									4	46
	Pregunta 1d. Cortesía y amabilidad en el personal									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	0	4%	96%
No.									2	48
Relación entre el pago y la experiencia	Pregunta 2.									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100%
No.										50
Calidad de la Comida	Pregunta 3a. Temperatura									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	12%	10%	78%
No.								6	5	39
	Pregunta 3b. Sabor									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	2%	8%	2%	2%	86%
No.						1	4	1	1	43
	Pregunta 3c. Presentación									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100%
No.										50
Pedido Completo	Pregunta 2									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	6%	0	0	10%	0	4%	4%	0	0	76%
Encuestados	3			5		2	2			38
Disposición en la barra	Pregunta 3									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	4%	8%	88%
No.								2	4	44
Baños limpios	Pregunta 4									
Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100%
No.										50

6.2.1 Análisis de los resultados.

1. Satisfacción general de la visita. En este punto se mide aspectos generales del servicio.

a. Tiempo de espera en la fila. El 18% de los encuestados le dio una calificación de 9 a la espera y el 84% de los encuestados le dio la máxima calificación a este ítem. Vale la pena resaltar que el tiempo entre empezar a hacer la fila y llegar a la caja no debe ser superior a dos minutos.

b. Tiempo entre hacer y recibir el pedido. El 26% de los encuestados otorgó una calificación que está entre 6 y 9 y el 74% le dio un 10. El tiempo entre hacer el pedido y recibirlo no puede ser mayor a dos minutos y medio. Aunque la mayoría de los encuestados calificó con un 10 la rapidez de entrega, se debería hacer mayor énfasis en este punto sobretodo en las horas pico.

c. Limpieza en el restaurante. El 8% de los encuestados calificó con un 9 y el 92% le dio un 10 a la limpieza. Este ítem es de vital importancia puesto que a la mayoría de las personas les gusta disfrutar de la comida en un ambiente impecable y aún mayor si van en compañía de niños.

d. Cortesía y amabilidad del personal. El 4% de los encuestados calificó con 9 y el 96% calificó con un 10 la experiencia con los empleados en el restaurante. Una vez mas se evidencia el esfuerzo que realiza la empresa para contar con personal capacitado en atención al cliente, con la mejor de las sonrisas para atenderlos y satisfacer todas sus necesidades.

2. Relación entre el pago y la experiencia. El 100% de las personas le dieron un 10 a este ítem. Los encuestados sintieron que habían recibido el trato y el producto que estaban buscando al acudir al restaurante. Y otros habrán pensado que recibieron más de lo que pagaron por el servicio.

3. Calidad de la comida.

a. Temperatura. El 22 % de los encuestados calificó entre 8 y 9 y el 78% otorgó un 10. La mayoría de las personas recibieron la comida caliente y agradable. Se resalta que cada producto tiene un tiempo de vida después de haber sido cocinado, el cual oscila entre 10 y 15 minutos, después de transcurrido este tiempo el producto debe ser desechado porque no cumple con la calidad que ofrece la empresa.

b. Sabor. El 14% calificó entre 6 y 9 y el 86% le dio una calificación de 10 al sabor y frescura de los productos.

c. Presentación. El 100% de los encuestados le dio la máxima calificación a este punto. Es decir, su comida estaba bien embalada y debidamente presentada con sus diferentes acompañamientos.

2. Pedido Correcto. El 76% de los encuestados recibió el pedido completo y correcto. Esto hace pensar que se debe trabajar mas en la atención en horas de alto volumen y tener comida siempre disponible para anticiparse a cada situación.

3. Servilletas y salsas disponibles. El 88% calificó con un 10 la disponibilidad de servilletas y salsas de adiciones en la barra del lobby.

4. Limpieza en los baños y equipamiento. El 100% de los encuestados opinó que los baños estaban limpios y con todo lo necesario.

6.3 Proveedores y Creación de Empresarismo.

McDonald's tiene el compromiso de brindar productos con los más altos estándares de calidad, higiene y seguridad alimenticia. Por ello, exige a sus proveedores el cumplimiento de los estrictos requisitos de control de calidad como Buenas Prácticas de Manufactura, control de Plagas, Plan HACCP (Control de Riesgos y Puntos Críticos) Controles de Microbiología y Evaluaciones sensoriales. Una vez que los productos pasan todos estos controles, son enviados al centro de Distribución en donde se realiza el control de recepción mediante un programa de inspección de calidad. Allí se verifica que la entrega de cada producto cumpla con

los requerimientos de calidad y seguridad. Por otra parte, el Centro de distribución debe cumplir con las mismas exigencias a las que son sometidos los proveedores, garantizando la calidad de las materias primas hasta que llegan a los locales. En Colombia, McDonald's compra la mayoría de sus ingredientes y materias primas a los fabricantes líderes del mercado local entre los que se encuentran, CICOLAC, BIMBO, COCA COLA, ALPINA, MIMOS, INDUGA.

Una vez se instaló McDonald's en Colombia, Pedro Medina, quien era el franquiciante para Colombia, se encargó de promover el Plan Compre en Colombia", el cual busca que las multinacionales que operan en el país ayuden a sus proveedores locales a exportar a filiales de otros países. Cuando McDonald's llegó al país importaba desde su casa matriz

todos los insumos y materias primas que necesitaba para su operación. Desde las lechugas para las hamburguesas hasta los vasos plásticos y las servilletas. Incluso traía desde Estados Unidos los uniformes y las dotaciones para vestir a sus empleados.

El Plan Compre en Colombia busca que las multinacionales que operan en el país ayuden a sus proveedores locales a exportar a filiales de otros países. Hoy la situación es completamente diferente. Primero, porque compra la mayoría sus insumos en el mercado nacional. Segundo, porque ayuda a sus proveedores locales para que exporten sus productos y servicios hacia otros McDonald's en el mundo.

Es así como su proveedor de lechuga está actualmente exportando 18 toneladas por semana a las filiales de la cadena en Venezuela. El que le vende el café (café Sello Rojo) exporta 10 millones de libras al año a los restaurantes de Estados Unidos. La empresa que le hace los vasos y las tapas vende anualmente 88 millones de unidades a sucursales en Ecuador y Venezuela. Y la que le confecciona los uniformes (Gadol) para sus empleados en Colombia viste también a quienes trabajan en los McDonald's de Chile, Perú y Venezuela. La de McDonald's ha sido una política deliberada de responsabilidad social empresarial. Las multinacionales que operan en el país, al igual que cualquier otra nacional, están en la obligación de promover acciones que tengan un impacto positivo sobre la sociedad, asegura Pedro Medina, ex presidente de la compañía.

Otras multinacionales con sede en el país han hecho cosas similares. Los empresarios de Carrefour en Colombia han ayudado a sus proveedores nacionales de plátanos, frijoles y palmitos para que comercialicen sus productos en varios hipermercados del Viejo

Continente. También la farmacéutica Schering Plough, fabricante del talco Mexsana, ha logrado poner en contacto a su fabricante de envases con la filial en Venezuela.

La cámara de Comercio Colombo Americana ideó un plan para que más multinacionales del país del norte hicieran lo mismo. Ahora la Cámara de Comercio de Bogotá le ha dado un nuevo impulso a la idea con el Plan compre en Colombia para que mas multinacionales, no solo estadounidenses, se unan.

La idea es que el Plan Compre en Colombia sirva para abrir nuevos mercados y diversificar la oferta exportable del país. Por eso su misión es ser un "facilitador" de alianzas estratégicas. Una especie de "puente" que una a los empresarios nacionales con las transnacionales radicadas en Colombia que demandan productos.

Hasta el momento ha sido identificado un grupo de 300 empresas internacionales cuyo volumen de ventas anuales es de 10.000 millones de dólares, de los cuales importan 2.200 millones y generan un valor agregado de 7.800 millones.

"Sí cada una de las 300 multinacionales que operan en Colombia identificara 10 productos o servicios se promoverían 3.000 nuevos proyectos en el país, afirma Patricia Tovar, directora del Plan Compre en Colombia. Creemos que nadie es mejor que ellas para ser embajadoras de Colombia ante otras filiales".

Una vez culmine la primera fase del proyecto, que es la de divulgación y sensibilización, se procederá a identificar a los proveedores nacionales que tengan capacidad exportadora. Con el apoyo de Proexport y diferentes gremios el plan elaborará una base

de datos con información sobre lo que demandan las multinacionales y lo que producen las empresas locales para así multiplicar la experiencia de empresas como McDonald's.

Otro proyecto importante que ha liderado la empresa en Colombia es McKids, la marca de ropa infantil de Mc Donald's, la cual comenzará a franquiciarse en el país desde finales del presente año.

La firma Coloman, es la empresa que cuenta con los derechos exclusivos para la fabricación y distribución de la marca en América Latina. La franquicia será manejada inicialmente en el mercado nacional, pero la idea es que en el corto plazo se inicie su expansión a los mercados de la región incluidos Argentina, Uruguay, Chile y Paraguay. También, desde la planta de producción de la marca ubicada en la ciudad de Medellín, se distribuirán productos a México para ser comercializados en las tiendas de Wal Mart, además de Centroamérica y los países del Grupo Andino.

En los dos años y medio que lleva McKids en Colombia ha comercializado más de 2.500 millones de pesos y la idea de las directivas de Coloman es que esta cifra llegue a 3.500 millones de pesos al finalizar el presente año, con ventas a clientes como Pepe Ganga, Carrefour, Almacenes La 14, Mercadefam en Colombia, Veneco en Venezuela y Wal Mart, en México, entre otros. En este momento genera alrededor de 2.500 empleos indirectos y cerca de 250 directos. En Latinoamérica, Colombia será el primer mercado en donde se franquiciará la marca, ya que éste es un proyecto que sólo se ha desarrollado en países asiáticos como es el caso de China.

Actualmente, en el mercado nacional se produce y distribuye la marca para los pequeños consumidores que se ubican entre los 12 meses hasta los 15 años de edad en las líneas baby, kids y junior tanto para niña, como para niño. Esta línea es complementada con accesorios, zapatos, cuadernos, libros, borradores, lapiceros y reglas, entre otros.

6.4 Posibles proyectos que podría generar McDonald's en Colombia.



En Guatemala, donde la industria cafetera ha sufrido una fuerte crisis, McDonald's se ha solidarizado y como una muestra de apoyo al gobierno, introdujo en su menú, los sundaes y Mcflurry con sabor a café. Por su tradición cafetera se podría adoptar este menú también en nuestro país, pero lo que nos parece mas importante aun es lograr por ejemplo, que se logre establecer en todos los restaurantes alrededor del mundo, y que sea Colombia quien suministre este café.

La introducción del “Happy Meal”, la Cajita Feliz, revolcó la historia de la multinacional, pues fue con esta promoción lanzada en 1978 en la ciudad de Kansas que pudo ingresar con fuerza al mercado infantil. Una hamburguesa, unas papas fritas, una gaseosa y adicionalmente un juguete a un precio inigualable, fueron los elementos que construyeron el vínculo y que le permitió a la empresa establecer una interacción con los niños y un entendimiento del universo infantil. Es sabido por todos que los muñecos que trae la cajita feliz no son de alta tecnología, así pues porque no plantear la inquietud que puedan ser elaborados por empresas colombianas, teniendo en cuenta que el promedio de menús infantiles vendidos entre lunes y jueves es de 75 por día, y el fin de semana son aproximadamente de 350 cada día. Este podría ser un gran logro para una empresa colombiana, atreviéndose a plantear unos buenos diseños con mucha calidad y a buen precio, puesto que son 27 los restaurantes en el país y el objetivo de la Corporación es la apertura de tres locales más por año.

La firma que provee las bolsas de papel que son utilizadas en los restaurantes McDonald's en Colombia, Chile, Argentina, Bolivia, Venezuela y Brasil es Uruguay. Porque no pensar que podría ser una empresa colombiana quien las fabrique y las exporte al resto de Suramérica y Centroamérica.

Siendo Colombia un país productor de papa, sería interesante que pudiera adoptar la tecnología y las especificaciones que requiere McDonald's para su consumo. Todavía son muchos los insumos que puede producir Colombia para McDonald's, por ejemplo, las salsas de preparación, la carne, los productos de aseo y el pollo.

6.5 IMPACTO EN LA COMPETENCIA.

La competencia de McDonald's está formada por todas aquellas empresas que actúan en el sector de las comidas rápidas, que utilizando una tecnología muy similar tratan de atender al mismo tipo de clientes. McDonald's ha tratado siempre de diferenciar sus productos del resto de sus competidores, y no trata precisamente de diferenciarlos a través del precio, sino a través de la buena calidad, el servicio, la originalidad e innovación. Si por algo se caracteriza McDonald's es por la innovación, siempre ha tratado de ofrecer algo diferente a sus consumidores, continuamente innovando con nuevos productos, un ejemplo claro está en el Big Mac. En el mercado ya se vendían hamburguesas muy parecidas cuando McDonald's decidió comercializarla, pero sólo ella supo darle la forma y el tamaño acorde con su nombre.

McDonalds desde un comienzo, realizo una campaña para revolucionar a muchos negocios distintos del de restaurantes, desde procesadores de alimentos hasta fabricantes de equipos de cocina. Su deseo de obtener calidad propuso un menú limitado a 10 artículos y le pusieron mucha atención a las papas fritas al igual que a la leche malteada, mas que nadie. De esta manera descubrieron la temperatura exacta para freír papas, también que las papas guardadas por largos tiempos producían mejores papas y pudieron con estos descubrimientos automatizar el proceso. Este trabajo detallado que se realizo con las para fritas se repitió con todos los demás productos; sin embargo en cuanto a cambiar toda una industria McDonalds ejerció su máximo impacto mediante normas que le fijo y aplico a sus famosas hamburguesas.

Y empezaron a exigir mayor calidad a sus proveedores y diseñaron pruebas que tenían que pasar estos, quienes al principio se resistían a cumplirlas, pero después de ver los voluminosos pedidos que les hacía McDonalds, aceptaron sus normas y McDonalds consiguió la lealtad de estos. Después McDonalds editó un manual que fijaba entre otras cosas, porciones exactas de cada ingrediente. Con estas iniciativas McDonalds tomó la delantera a sus competidores en materia de entrenamiento.

El ingreso de McDonald's, puede considerarse un hito en el mercado colombiano de comidas. A comienzos de 1995 entró la que para entonces era considerada como el 'Rey Midas' del negocio, precedida de una serie de exitosas incursiones en el exterior. Su ingreso despertó inquietud entre los competidores locales y motivó a otros inversionistas a seguir sus pasos adquiriendo las licencias para operar cadenas de otras marcas. El plan inicial, de varias docenas de franquicias en los primeros cinco años, tuvo que ser redimensionado por la cadena, que sin embargo logró capturar un nicho importante de la población e impuso nuevos estándares en el negocio. Las cadenas de comidas rápidas, hasta el momento enfocadas en un segmento de ejecutivos y personas que trabajan, dieron un vuelco hacia la incorporación de nuevos atributos que caracterizan a McDonald's como el entretenimiento y el enfoque familiar.

Debido a la entrada de McDonald's, al mercado de las hamburguesas, este se vio afectado por una poderosa ventaja competitiva causando presiones competitivas sobre las demás compañías. Las empresas que ya se habían establecido dentro del segmento de comida rápida (Presto, Frisby, Kokorico) han cambiado sus estrategias añadiendo un

valor al servicio y al producto ofrecido con el fin de pretender retener a los clientes o volverlos a atraer.

La rivalidad tiende a intensificarse conforme aumenta el número de competidores y a medida que estos alcanzan una uniformidad en cuanto a tamaño y capacidad. A medida que el mercado de Cartagena ha ido creciendo y que McDonald's con estrategias novedosas y creativas entró al mercado, las demás empresas se ven obligadas a mejorar sus estrategias para no fracasar. Esta rivalidad es más intensa cuando las condiciones de la industria tientan a los competidores a reducir sus precios y usar otras armas competitivas a fin de elevar el volumen de las unidades. Un ejemplo claro de esto lo constituye los bonos y cupones de descuentos que ofrecen Presto y Frisby.

6.5.1 Entretenimiento. Ya la mayoría de competidores de la cadena norteamericana, incluyendo Presto, Frisby y Kokorico cuentan con parques infantiles y servicios de fiestas, atributos que le permitieron a McDonald's marcar la diferencia durante su incursión en el mercado colombiano. La compañía, además, ha aprendido de su experiencia en el país para rediseñar sus menús y servicios, buscando mejorar su posición competitiva.

6.5.2 Menú para niños. En Colombia es importante la introducción de menús infantiles con “obsequio” en los demás restaurantes de comida rápida, (Kokorico, Frisby, El Corral, Presto) reiterando la importancia del segmento infantil dentro del mercadeo de estos establecimientos. Por otra parte las zonas de juegos y la creación de un personaje que sea imagen del sitio, el cual atraiga a los niños y los divierta, hacen parte del cambio en la

manera de pensar de las empresas de este sector, que además de la inversión en equipo y edificio, tiene que destinar una parte importante de su presupuesto en satisfacer a los niños.

6.5.3 Optimización de procesos. Otro punto importante que ha tenido en cuenta que ha tenido la competencia, es agilizar sus procesos de elaboración y entrega de la comida, teniendo en cuenta que las personas se mueven a un ritmo mas acelerado y que el tiempo es sinónimo de dinero. Se oyen expresiones como “ Si su pedido tarda mas de cinco minutos en ser entregado, reclame una porción de papas grandes” o “Si su orden no llega a su casa en media hora lo recibirá completamente gratis”.

6.5.4 Personal capacitado. En cuanto al personal que nos atiende en los restaurantes de comida rápida, son en su gran mayoría jóvenes universitarios, los cuales además de estar recibiendo educación específica (aspecto importante en cuanto a atención al cliente), piensan en hacer una carrera en la empresa. En estos tiempos la capacitación del personal en este tipo de negocio ha adquirido una enorme importancia. Los empleados de los restaurantes de comida rápida reciben orientación en servicio al cliente, seguridad de la comida, ventas, mercadeo, como dar valor agregado, etc.

6.5.5 Servicio al Cliente. Otro punto de suma importancia, que McDonald’s tiene en cuenta, y que la competencia esta empezando a dar la significación que se merece, es la atención al cliente y el mal servicio. El cliente ya no elige un producto o servicio sólo por la ecuación costo-beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo. Si la comercialización y el producto o servicio brindan una experiencia agradable y que satisface sus necesidades, el éxito está asegurado.

En nuestro país los salarios son tan bajos, que el empleado que atiende al público no considera que lo que recibe es lo adecuado para tomarse la molestia de dar un buen trato. Pero esto es algo que está empezando a cambiar, los empresarios grandes y pequeños se están dando cuenta que ante la gran competencia en el mercado es de extrema necesidad tener a los clientes felices y satisfechos, porque de esta manera serán clientes fieles, y eso es lo que finalmente quieren todos los hombres de empresa. Hoy, la batalla por conquistar y aumentar la participación en los mercados se enfrenta con servicios, más que con productos, a tal punto, que puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Para Michael Porter, autor del libro "La ventaja competitiva de las naciones", y del "Estudio Monitor", el servicio: "es la ventaja competitiva más importante en la actualidad" y para Peter Drucker, "una herramienta indispensable en la guerra de mercados". Frente a este panorama, para ganar participación en el mercado hay que ofrecer valores agregados, algo adicional al producto que lo diferencie de la competencia y que conduzca al cliente a sentir que le interesa a una compañía no sólo como comprador, sino como una persona que merece lo mejor. Y esto es algo que ofrece McDonald's a la perfección; todo lo que realiza es en función de satisfacer las expectativas de los clientes, mantener la relación e incrementarla, hasta llegar a convivir con el comprador.

Hay que tener claro que la satisfacción tiene relación con las experiencias previas con lo que ofrece el mercado. Si una persona va a un restaurante y siente que fue bien atendido y luego va a otro donde le va mejor, su expectativa aumenta y califica al primero en relación con su experiencia en el segundo; siempre hay referencia a la competencia.

CONCLUSIONES

El formato de negocio de la franquicia le permite a una empresa aumentar su ventaja competitiva. Este modelo puede convertirse en un motor para el desarrollo empresarial de una compañía y fortalecer su posicionamiento competitivo. Es muy útil para la expansión internacional, por la posibilidad de servir a empresas altamente competitivas que carecen del capital necesario para su expansión global o regional. En la actualidad, la franquicia en Colombia se encuentra en una etapa apta para su evolución, gracias a que cuenta con un índice de confianza altamente positivo a nivel político, y las expectativas de crecimiento económico no sólo en Colombia sino a nivel internacional. Desde el punto de vista social, todavía queda mucho por hacer y la situación actual de la franquicia, da indicios positivos por las altas expectativas de crecimiento del sistema y la capacidad que tiene el mismo para generar empleo. Muestra de ello ha sido la confianza depositada en el país de multinacionales tan importantes como McDonald's, KFC o Mail Boxes, las cuales desde su instalación han mostrado altos índices de crecimiento, rentabilidad, generación de empleo y sostenibilidad.

En McDonald's, la Calidad, el Servicio, la Limpieza y el Valor son los pilares del trabajo diario, fundamentos que le han permitido ofrecer una experiencia única. La empresa trajo a Cartagena de indias, un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente. Para ello se utilizan ingredientes de alta calidad, un local con estándares de higiene

estrictos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde niños, jóvenes y adultos tienen su propio espacio.

McDonald's genera una revolución silenciosa al entrar a un nuevo mercado. De inmediato establece unas nuevas reglas en servicio rápido de comidas, brinda oportunidades a la gente joven y se destaca por ofrecer un nuevo patrón en el sistema de entrenamiento del personal. Al incursionar en el mercado de Cartagena de Indias, ha logrado un cambio significativo en la manera de operar en sus competidores más cercanos (Presto, Hamburguesas El Corral , Frisby y Kokorico), haciendo que estos reevaluaran la forma de mercadearse, de atender a sus clientes, de buscar nuevos mercados y de optimizar sus procesos.